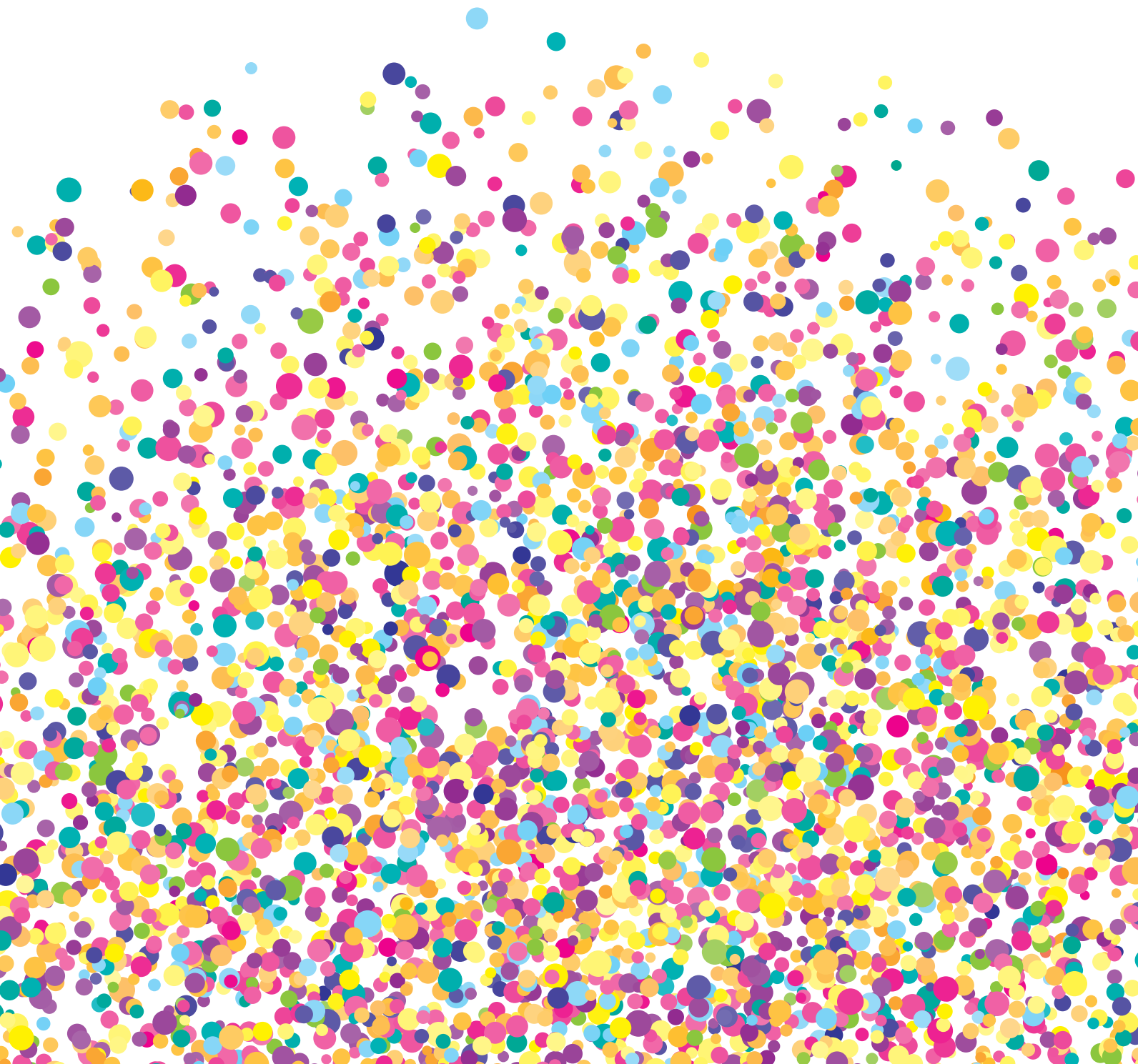


Aineeton arvo

Talouden uusi menestystekijä



Aineeton arvo - Talouden uusi menestystekijä

Julkaisija: Työ- ja elinkeinoministeriö, Elinkeino- ja innovaatio-osasto, www.tem.fi/inno, 2015

Toimitus: Petra Tarjanne, Neuvotteleva virkamies, Elinkeino- ja innovaatio-osasto, Elinkeino-
politiikan ryhmä ja Anu-Katriina Perttunen, Verkostojohtaja, Creative Finland

Visuaalinen suunnittelu ja toteutus: Tomi Tallqvist, Suunnittelutoimisto Praktik Oy

Painatus: Lönnberg Print & Promo, 2015

TEM oppaat ja muut julkaisut 22/2015

ISSN 2342-7914 (painettu)

ISBN 978-952-327-069-5

ISSN 2342-7922 (verkkojulkaisu)

ISBN 978-952-327-070-1

Julkaisussa käytetty paperi: Multioffset



Creative Finland



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY

Sisällys

4

Esipuhe
OLLI REHN

6

*Aineettomuuteen
liittyviä käsitteitä*

**AINEETON ARVONLUONTI
YRITYSTOIMINNASSA**

AINEETTOMAT INVESTOINNIT
JYRKI ALI-YRKKÖ JA MIKA PAJARINEN

10

*Mistä
aineeton arvo
syntyy - palvelut
kasvun lähteenä*

PEKKA LINDROOS

12

*Uuden aallon
yritystoiminta*

**UUDEN AALLON YRITYKSET
MENESTYVÄT LUOMALLA
RUNSAASTI ARVOA**

NUPPU GÄVERT JA VILLE TIKKA

**AINEETTOMAN PÄÄOMAN
IHMEELLINEN KÄYTTÄYTYMINEN
YRITTÄJÄN ELÄMÄSSÄ**

MARKUS LEIKOLA

**KARKKITEHTAAN
UUDET EVÄÄT**

ARTO MURTOVAARA

18

*Digitaalisuus on
muuttanut yritysten
toimintaympäristöä*

**DIGITAALISESTI SUUNTAUTUNEET
PK-YRITYKSET PROFILOITUVAT
YRITYSMASSASTA**

SAMULI RIKAMA

**MEDIAN MURROS
PÄHKINÄNKUORESSA**

MARKUS LEIKOLA

25

*Aineettomien
investointien
rooli taloudessa*

JYRKI ALI-YRKKÖ JA MIKA PAJARINEN

30

*Johtaminen
arvonluonnin
välineenä*

ANU PUUSA

34

*Muotoilu-
osaamisella
kilpailukykyä*

SAMULI RIKAMA JA KATRI LEHTONEN

38

*Aineettomien
investointien
hyödyntäminen*

**AINEETTOMAT INVESTOINNIT
OHJAAVAT TALOUTTA**

SAMULI RIKAMA

**VOIKO AINEETTOMAAN
ARVOON SIJOITTA?**

TIMO ARGILLANDER

**AINEETTOMAT OIKEUDET (IPR)
JA NIIDEN KÄYTTÖTAVAT**

MIKKO HUUSKONEN

**YRITYSTEN AINEETON
OMAISUUS YHÄ
ENIMMÄKSEEN SUOMESSA**

JYRKI ALI-YRKKÖ JA SAMULI RIKAMA

Esipuhe


Hyvinvointi perustuu kansakunnan kykyyn luoda arvoa. Arvonluonnin pelikirja kaipaa globaaleilla areenoilla jatkuvaa päivitystä.

Suomen vahvuuksia ovat biotalous, cleantech ja terveysteknologia, mutta niiden lisäksi tarvitaan muutakin kansakunnan hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Hilavitkutin ja hyvin brändätty ja vientimarkkinoilla kysytty suomalainen palvelu ovat yhtä tervetulleita hyvinvoinnin luoja. Poliitiikan on syytä tunnustaa, että aineeton arvonluonti on taloudelle yhtä tärkeää kuin aineellinen arvonluonti.

Aineeton arvonluonti, sen tunnistaminen ja elinkeinopoliitiikan jalostaminen sitä tukevaksi ovat se ehkä eniten kehittämistä kaipaava Suomen menestymisen mahdollisuus. Sen sukulainen digitaalinen liiketoiminta saa kasvavaa huomiota, mutta sekin kumpuaa vielä suurelta osin teollisen valmistuksen ajatusmallista. Keskustelua vaikeuttaa osin se, että käsitteemme periytyvät fyysisten investointien ja tuotannon maailmasta.

Ymmärrämme, että aineettomat investoinnit ovat tärkeitä. Niillä kerrytetään aineetonta pääomaa, kuten osaamista, asiakasymmärrystä, yrityskulttuuria, brändien arvoa, IPR-salkkua. Investoinnit tutkimukseen ja tuotekehitykseen pääsivät hiljattain edustamaan tätä kansantalouden tilinpidon ja kansantuotteen laskelmiinkin. Investoinnista ja sen myötä kerrytettävästä pääomasta on kuitenkin vielä pitkä matka arvonluontiin, varsinkin globaaleissa ekosysteemeissä. Digitalisaatio kirittää tätä kilpailua joka kierroksella kovenevalla rytmillä.

Suomen suuria haasteita onkin sekä yksityisellä että julkisella puolella se, että panostukset aineettomaan pääomaan kääntyvät Suomeen pohjautuvaksi menestykseksi nopealiikkeisissä arververkostoissa. Innovaatiopanostus kaipaa jatkuvaa näyttöä hyödystään ja aineettoman arvonluonnin kasvu on hyvä merkki onnistumisesta.



Aineettomat liikkeenjohdon ja asiakaspalvelun oivalukset voivat myös olla investointikustannuksena hyvin pieniä mutta nopeasti toteutettavia. Ne ovat harvoin oikeuksia, joita IPR suojaa. Asiakkaan tarpeet ja yhteisen arvonluonnin tuloksellisuus ovat tärkeämpi tarkastelukulma kuin tarkasti säädelty sopimusmalli.

Sisältöä tuottavat suomalaiset yritykset ovat harvoin arvonluonnin kuljettajan paikalla, vaan pikemminkin alihankkijoina, ehkä peliteollisuuden ja ohjelmistokehityksen menestyneimpiä yrityksiä lukuun ottamatta. Menestysesimerkkejä ja niistä oppimista tarvitaan lisää eri aloilla. Tutkimus puhuu palvelulähtöisestä asiakassuhteesta, joka syrjäyttää tuotantolähtöistä ajattelun perinnettä.

Tämä julkaisu on tervetullut lisä keskusteluun paitsi hyvinvoinnin uusien lähteiden löytämiseksi myös avaus uudelle elinkeino- ja innovaatiopolitiikan tarkastelukulmalle. Tarve reitille, jota pitkin suomalaiset yritykset pystyvät nopeasti kasvattamaan arvonlisäänsä globaaleilla markkinoilla on suuri. Kun meidän pitää tavoitella viennin kaksinkertaistamisen kertaluokkaisia kasvusysäyksiä, uskon, että juuri asiakkaalle arvoa luovat palvelut ovat suurin mahdollisuus sekä valmistavalle teollisuudelle että palveluyrityksille.

Yksityiset palvelut muodostavat puolet kansantaloudesta ja niiden tuottavuuden kehittäminen on elintärkeää. Aineetonta arvonluontia kehittämällä tuottavuus kehityy oikeaa reittiä, toimintaa laajentamalla, työllistämällä ja jatkuvaan innovointiin perustuen. Toivon tämän julkaisun laajentavan keskustelua aineettoman arvonluonnin uusien haasteiden menestyksekkäälle haltuunotolle Suomessa. Meillä on varaa olla vain eturintamassa siinä onnistumisessa.

ELINKEINOMINISTERI **OLLI REHN**

Aineettomuuteen liittyviä käsitteitä

AINEETON ARVONLUONTI YRITYSTOIMINNASSA

Aineetonta arvoa syntyy aineettomien investointien muodostaman pääoman hyödyntämisen lisäksi kun yritys hyödyntää arvonnaisia tuottavia tekijöitä ilman erityistä pääomapanostusta.

ARVONMUODOSTUS ILMAN YRITYKSEN OMAA INVESTOINTIA

Arvonnaisia voivat synnyttää erilaiset ilman yrityksen panostusta käsillä olevat tekijät, kuten olemassa oleva tieto, uusi tapa yhdistellä asioita, markkinoiden muutos, digitaalisten alustojen luomat mahdollisuudet (alustojen käyttäjävirtojen yhteyteen syntyvät kaupalliset sovellukset), taide, kulttuuri, kulttuuriperintö tai joukkoistetut prosessit.

Näiden mahdollisuuksien taustalla voi olla jonkin muun tahon investointi tai pääoma, esim. yhteiskunnan, kansalaisryhmien, alustan toimittajan, taitelijoiden, jne. synnyttämä kulttuurinen tai osaamispääoma, verkosto tai jakelualusta. Nämä tekijät sekoittuvat ja toimivat usein yhdessä yrityksen aineettomien investointien kanssa.

YRITYKSEN AINEETTOMAT INVESTOINNIT

Yritys investoi tuotteiden tai palveluiden kilpailuetekijöihin, kuten tutkimukseen, tuotekehitykseen, muotoiluun, luovaan työhön, osaamisen lisäämiseen, työn tehokkuuteen, toimintaprosesseihin tai johtamiseen.

Investointeja käsitellään tässä julkaisussa kolmessa ryhmässä:

- * yrityksen palveluiden kehittämiseen tekemät aineettomat investoinnit
- * yrityksen omaan toimintaansa tekemät aineettomat investoinnit
- * yrityksen fyysiseen tuotteeseen tekemät aineettomat investoinnit

JOUKKOISTAMALLA SYNTYVÄT PALVELUT TAI TUOTTEET

IDEAT, MAHDOLLISUUDET

JOHTAMINEN, ORGANISOITUMINEN JA VERKOSTOT

TAITEELLINEN JA LUOVA TYÖ

KOULUTUS, OSAAMINEN

TUTKIMUS JA TUOTEKEHITYS

AINEETON PÄÄOMA

Investointien tai oivallusten tuloksena voi syntyä aineetonta pääomaa, joka voidaan suojata. Pääomaa hyödyntävän liiketoiminnan rahoittamisen haasteena on usein pääoman arvottamisen vaikeus

SUOJAAMINEN
ARVOTTAMINEN

AINEETON ARVO / ARVONLISÄ

Taloudellisesti merkittävää on sellainen yrityksen tuotteeseen tai palveluun synnyttämä arvonlisä joka perustuu asiakkaan tarpeen ymmärtämiseen ja joka tuottaa asiakkaalle arvoa.

Asiakkaalle arvoa voivat tuottaa monenlaiset asiat kuten kestävyys, eettisyys, esteettisyys, käytettävyys tai jokin muu henkilökohtainen tarve tai arvo.

Onnistuneessa liikeideassa on kysymys oivalluksesta ja nopeudesta tunnistaa asiakkaan tarpeet ja vastata niihin.

AINEELLINEN ARVO

AINEETTOMAT INVESTOINNIT

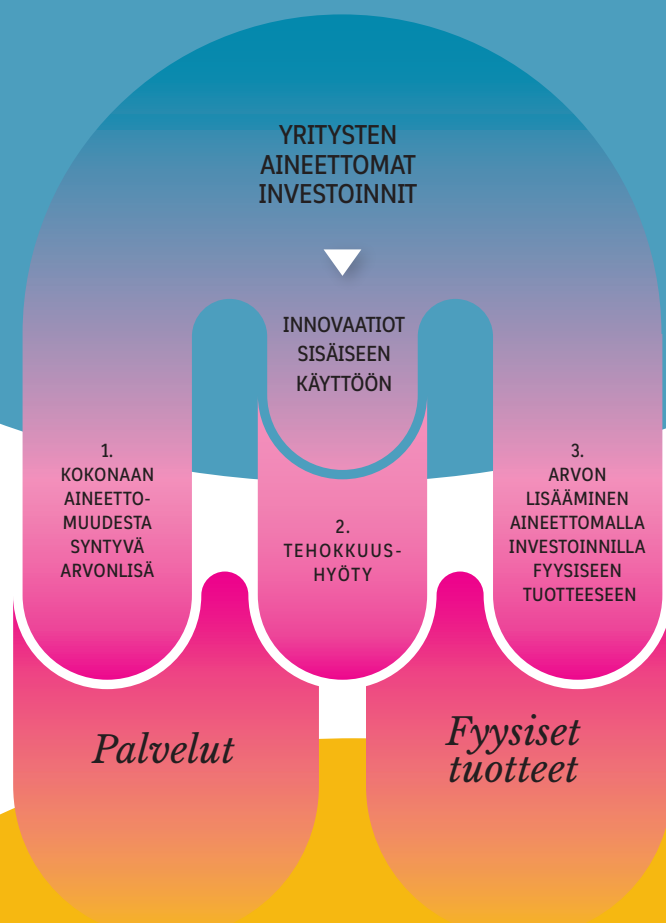
TUTKIMUSJOHTAJA **JYRKI ALI-YRKKÖ** JA TUTKIJA **MIKA PAJARINEN** / ETLATIETO OY

Aineettomilla investoinneilla yritetään parantaa yrityksen menestystä markkinoilla.
Yritykset investoivat aineettomaan pääomaan saadakseen hyötyjä, jotka tulevat pääosin kolmea kautta.

MITEN AINEETTOMAT INVESTOINNIT MUUTTUVAT ARVONLISÄKSI

Yritys

YRITYKSEN TUOTTAMA ARVONLISÄ MYYDÄÄN ASIAKKAALLE TUOTTEENA TAI PALVELUNA



Asiakas

YRITYKSEN MENESTYKSEN EDELLYTYKSENÄ ON ASIAKKAALLE SYNTYVÄ ARVO

BIOTALOUS **CLEANTECH** KONSEPTIT **3D-PRINT**
TAUS E-KAUPPA **ANIMAATIO** TERVEYSTEKNO
LOGIA **INDUSTRIAL INTERNET** PALVELUT
INTERNET VIESTINTÄ **MEDIA** TELEVISIO
ELOKUVAT MUSIIKKI **RAKENTAMINEN** KAUP
PA **PALVELUMUOTOILU** PELILLISTÄMINEN
VIIHDE RADIO **TAPAHTUMAT** ARKKITEH
TUURI **3D-KUVANTAMINEN** SKAALAUTU
VAT, PAIKASTA RIIPUMATTOMAT PALVELUT

AINEETTOMUUS PALVELUNA

Aineettomilla investoinneilla kehitetään jotain, mikä myydään palveluna asiakkaalle. Palvelu on jo määritelmän mukaan ei-materiaalista, joten ainakin karkealla tasolla kaikki palvelut voidaan luokitella aineettomiksi. Nämä palvelut voivat olla mitä tahansa, mutta asiakas ostaa nimenomaan palvelua. Yksi uudehko palveluliiketoiminnan muoto on se, että maksavat asiakkaat ja hyödynsaajat eivät ole täysin samoja tahoja. Hyvänä esimerkkinä on Googlen hakukone tai Facebook. Näitä palveluja käyttävät ihmiset saavat ne käyttöönsä ilmaiseksi. Maksavat asiakkaat ovat sen sijaan yrityksiä, jotka ostavat Googelta tai Facebookilta tietoja, joita ne käyttävät esimerkiksi mainonnassa.

Digitalisaatio tekee monista palveluista skaalautuvampia ja paikasta riippumatto-

mampia. Samaan aikaan digitalisaatio mahdollistaa uusien palvelutoimintojen kehittämisen teollisiin tuotteisiin. Digitalisaation myötä monet palveluyritykset eivät kilpaile vain paikallisesti vaan globaalisti.

AINEETTOMUUS YRITYKSEN JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN TOIMINNAN TEHOSTUMISENA

Aineettomilla investoinneilla pyritään parantamaan yrityksen sisäistä toimintaa. Parantunut sisäinen toiminta ei kuitenkaan itsessään ole myytävissä asiakkaalle. Parantuneen sisäisen toiminnan kautta asiakkaalle myytävien tuotteiden tai palvelujen myynti kasvaa tai niiden kannattavuus nousee. Sisäisen toiminnan parantamiseen tähtäävät aineettomat investoinnit ovat esimerkiksi henkilöstön koulutusta, tuotteiden/palve-

lujen tuottamisen tehostamista tai uusien myynti- tai markkinointitapojen kehittämistä. Olennaista on, että sisäisen toiminnan parantamisen hyödyt tulevat kuitenkin aina myytyjen tuotteiden tai palvelujen kautta.

AINEETTOMUUS TUOTTEEN OMINAISUUTENA

Aineettomilla investoinneilla pyritään saamaan lisäominaisuuksia fyysiseen tuotteeseen (TAVARAAN) ja asiakas on valmis maksamaan lisähintaa aineettomuuden tuomista lisäominaisuuksista. Lisäominaisuuksien kirjo on moninainen. Niihin kuuluvat esimerkiksi parempi muotoilu, tekniset ominaisuudet, brändi ja tuotteiden helppokäyttöisyys. Tälle arvonluontitavalle on ominaista, että aineettomuudesta syntynyt arvonlisä realisoituu fyysisen tuotteen kautta.

DIGITAALINEN YMPÄRISTÖ INFORMAATIO JA VIESTINTÄ **VIIHDE JA VIRKISTYS** MONIALAISUUS, TOIMIALOJEN RAJAPINTOIHIN SYNTYVÄT INNOVAATIOIT **JOHTAMINEN** TYÖTERVEYS **TYÖHYVINVOINTI** OSAAMINEN **KOULUTUS** PALVELUPROSESSIT **TYÖTURVALLISUUS** MUOTOILU **TUOTE KEHITYS** KÄYTTÄJÄLÄHTÖISYYS

Mistä aineeton arvo syntyy - palvelut kasvun lähteenä

KAUPALLINEN NEUVOS PEKKA LINDROOS / TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ

Taloustiede ja talouspolitiikka eivät oikein saa kiinni aineettoman arvonluonnin merkityksestä ja sen vuoksi politiikkatoimien suunnittelu on haastavaa. Vaikka ymmärrämme aineettomien investointien kasvavan merkityksen talouden uudistumiselle ja kasvun mahdollistamiselle, pysähtyy analyysi usein aineettoman pääoman tarkasteluun. Investointien luotu yrityksen pääomakanta, oli se fyysinen tai aineeton, on kuitenkin vasta mahdollisuus, joka lisäksi sitoo resursseja ja aiheuttaa siten kustannuksia. Se ei kerro mitään siitä, miten tähän mahdollisuuteen pitäisi tarttua. Tämän osaaminen saattaa olla Suomen kriittisin menestystekijä.

Aineettomat investoinnit ovat kehittyneissä maissa 5–10 % BKT:sta ja kattavat siten huomattavan osan investoinneista. Ne voidaan jakaa esim. seuraaviin kategorioihin: 1) **Digitaaliset järjestelmät ja tieto**, 2) **tieteellinen ja luova omaisuus** ja 3) **taloudelliset kyvykkyydet**, kuten yrityskohdainen inhimillinen pääoma, yritysrakenne, mainos- ja brändiarvot.¹

Aineettoman arvonluonnin tulkintaa hämmentävät myös liiketoimintamallit, joilla voidaan luoda arvoa ilman suuria pääomia sitovia investointeja. Aineeton arvonluonti voi tapahtua yhdistämällä olemassa olevaa tietoa, ideoita tai käyttämällä jotain olemas-

sa olevaa asiakkaan tarpeen tunnistavaa mahdollisuutta. Niinpä kaiken inhimillisen pääoman ei tarvitse olla yrityksen rajojen

Kansantalouden kannalta keskeistä on se, kuinka nopeasti ja tehokkaasti nämä käytännöt leviävät yrityksissä ja kuinka hyvin toimintaympäristö tukee yrityksissä tapahtuvaa siirtymää aineettoman hyödyntämiseen.

sisäpuolella, vaan sitä voidaan hyödyntää esim. joukkoistamalla.²

Aineeton pääoma jaetaan yleensä kolmeen ryhmään, joista inhimillisen pääoman ydin on osaaminen ja tiedon kertyminen organisaation sisään. Rakenteellinen pääoma jäsentää toimintaa uudella tavalla ja mahdollistaa myös digitaalijan skaalautumisen. Suhdepääoma puolestaan mahdollistaa yhteisen arvonluonnin asiakkaan kanssa syvässä vuorovaikutuksessa, joka saattaa kestää myös globaalin kilpailun puhureita paremmin kuin vuosikymmentenkin perinteinen asiakassuhde. Aineettoman pääoman hyödyntämisen reittejä syntyy koko ajan lisää.

Tietenkin myös tuotannolliset yritykset investoivat aineettomiin hankkeisiin. Sorvajan kouluttaminen akselitehtaalla tai uuden

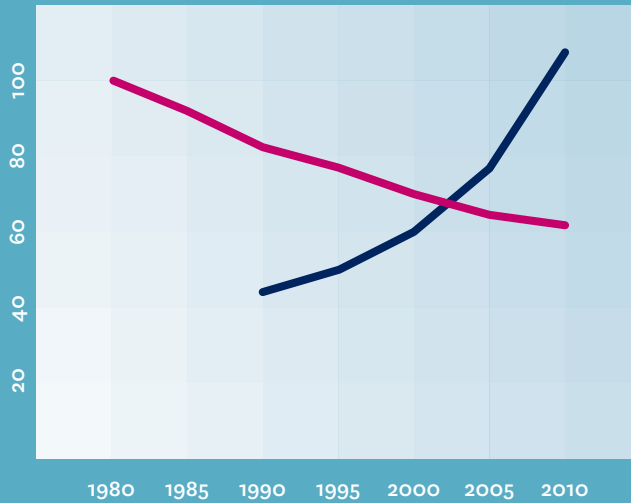
salaojaputkia valmistavan yrityksen asiakastietojärjestelmän luominen ovat esimerkkejä aineettomista investoinneista, jotka tehdään fyysisten tuotteiden valmistuksen kilpailukyyn lisäämiseksi. Molemmat voivat päätyä parantuneeseen kykyyn palvella asiakkaita ja luoda valmistavalle yritykselle lisäarvoa tuotannon oheen.

Liikkeenjohdon opetukset ovat pitkään painottaneet asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen merkitystä. Suomen pitkälti prosessiteollisuuteen ja pääomahyödykkeiden tuotantoon keskittynyt kansainvälinen sektori on ehkä vertailumaita myöhemmin omaksumassa syvintä asiakaslähtöisyyttä. Samasta tuotantopainotuksesta saattaa kummuta myös vakaumus siitä, että palvelut ovat hevosta suurempia tuotteita vähämerkityksellisempiä ja aineettomat asiakasarvot Suomen arvonnollisiksi lähteiksi soveltumattomia. Ajat ja ajattelu ovat kuitenkin muuttumassa.

Edelläkävijäyritykset näkevät aineettoman arvonluonnin mahdollisuudet kääntää globaalitalouden hintakehitys edukseen. Petteri Rouvisen hahmotelma havainnollistaa, kuinka fyysisten ja aineettomien hyödykkeiden hinnat saattavat olla vastakkaisia.³ Arvonluonti on globaalisti vähemmän sioksissa fyysiseen pääomaan, kuten koonpanotehtaaseen, kuin aineettomiin toi-

TEOLLISUUSTUOTTEIDEN SUHTEELLISET HINNAT sitten 1980-luvun alun

AINEETOMIEN TUOTTEIDEN GLOBAALI HINTAKEHITYS (arvio) Ohjelmistot, digitaalinen sisältö, tietokannat, aineettomat oikeudet ja ICT-tuetut palvelut



Suuntaa-antava hahmotelma, Petri Rouvinen / Etlä

mintoihin, kuten asiakaspalveluun, sisäisiin prosesseihin ja aineettomiin oikeuksiin.

Kuitenkin tilastokäytäntö seuraa pääasiassa edelleen fyysisiä tavaravirtoja. Aineettomia oikeuksia koskevat tilastot syventävät kuvaa. Isossa Britanniassa suojattujen aineettomien oikeuksien arvioidaan kattavan puolet aineettomista investoinneista.⁴ Lähteen mukaan merkittävimpiä suojauskeinoja ovat etumatka kilpailijoihin, liikesalaisuudet ja monimutkaisuus, joiden rooli suojauskeinona juridisten kehikkojen sijaan on arvatavasti kasvussa suojauskeinojen. Perinteiset patenttisalkkujen vertailut saattavat olla jatkossa vähemmän merkittäviä yritysten tai tuotteiden arvojen vertailussa ja brändiin liittyvien ekosysteemien imu kasvussa.

Maailmankaupan hintakehitys asettaa tavaroiden tuotannolle ankaran kustannuspaineen. Samalla aineettomilla palveluilla on mahdollisuus kasvattaa arvoaan. Tämä johtuu tietenkin siitä, että palvelujen asiakkaalle tarjoama arvo kasvaa. Digitaalisiin välinein palvelut voidaan toimittaa tehokkaasti ympäri maail-

man ja monistaa kaikkien käyttöön. Markkinapalveluista voi tulla tuottavuuden ajuri eikä kansantalouden kehityksen hidastin.

Fyysisten ja aineettomien investointien yhdistäminen, asiakasarvon luomisen eri vaihtoehtot ja verkostomainen toiminta uudistavat yritysten rajoja, tiedon jakamista ja arvon luonnin pelisääntöjä. Teollinen tuotantolaitos ja sen mittakaava ei välttämättä ole enää tärkein arvonluonnin lähde palveluvaltaistuvan asiakasprosessin ytimessä.

Kansantalouden kannalta keskeistä on se, kuinka nopeasti ja tehokkaasti nämä käytännöt leviävät yrityksissä ja kuinka hyvin toimintaympäristö tukee yrityksissä tapahtuvaa siirtymää aineettoman hyödyntämiseen. Samalla joudutaan miettimään, kuinka arvonluonnin uusi maantiede kehittyä ja mikä rooli Suomella on tässä kehityksessä. Globaalit alustat ja ekosysteemit keräävät arvoa toisin mallein kuin perinteiset alueelliset toimitusketjut.

Yhdysvalloissa aineettoman arvonluonnin toimialojen osuus kansantaloudessa on

ohittanut fyysisen tavaratuotannon, vaikka luokittelu ei ulottuisikaan työtehtäviin asti ja esimerkiksi tietoliikennepalvelut laskettaisiin fyysisen tuotannon osaksi.⁵ Ei ole syytä ajatella Suomelle erilaista kehityspolkua.

Kilpailukykyvertailut kertovat, että Suomi menestyy edelleen hyvin inhimillisen pääoman luomisessa ja todennäköisesti myös sen hyödyntämisessä. Osaaminen ja teknologian kehittäminen ovat politiikan painopisteitä, vaikka valtiontaloutta joudutaankin tiivistämään. Koulutuksen laatu, relevanssi, tulosten hyödynnettävyys ja niiden vastapainona kiihtyvä osaamisen vanheneminen ovat tulevan kehityksen avainehtoja. Murros yhden taidon työurasta jatkuvan oppimisen elämänmalliin on koko yhteiskuntaa haastava.

Onko Suomessa myös kykyä hyödyntää aineettoman arvonluonnin ja tarttua esim. digitalisaation luomiin uusiin mahdollisuuksiin? On tunnetusti eri asia esiintyä potentiaalisena menestyjänä kuin saavuttaa laaja-alaisia tuottavuusetuja läpi toimialojen. Ja osaavatko yritykset joustavan siirtymisen palvelulähtöiseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa ja syventää suhdetähtäimänsä käytännön liiketoiminnan tasolla?⁶ Vaatimukset kohdistuvat entistä useammin avainyksilöihin yritysten sisällä. Heidän kauttaan yritysten, toimialojen ja kansantalouden suorituskyky joko saavuttaa eturintaman tai jatkaa alakuloisella käyrällään.

Jos politiikalla voidaan innostaa yrityksiä tarttumaan aineettoman arvonluonnin mahdollisuuksiin, on sitä toteuttavan kehikon rakentamisella kiire. Innovaatiopolitiikan sisällön uudistamisen on syytä toivoa näkyvän yritysten ja niiden omistajien ja rahoittajien strategisena suuntautumisena arvonluontiin.

¹ BIS Research Paper number 74. 2012.

² <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf>

³ Petri Rouvinen Etlä 2014

⁴ UK Patent Office 2014/36

⁵ Athena Alliance 2015 <http://www.athenaalliance.org/weblog/>

⁶ Marja Toivonen: Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan, Tekes 2013

Uuden aallon yrittäjätoiminta

BISNEKSEN UUESTA NORMAALISTA EI OLE OLEMASSA YHTÄ TOTUUTTA. SELVÄÄ KUITENKIN ON, ETTÄ BISNES JA ORGANISAATIOIT OVAT MERKITTÄVÄSSÄ KÄÄNNEKOHDASSA. LOIKKA UUDEN AALLON BISNEKSEEN EI OLE VAIKEA, MUTTA SE VAATII ROHKEUTTA HAASTAA VANHAT TOTUUDET JA HALUA LÖYTÄÄ YRITYKSELLE JA SEN TOIMINNALLE UUSI ISO TARKOITUS.

UUDEN AALLON YRITYKSET MENESTYVÄT LUOMALLA RUNSAASTI ARVOA

RESEARCH DIRECTOR **NUPPU GÄVERT** JA STRATEGY DIRECTOR **VILLE TIKKA**
WEVOLVE - A TRANSFORMATION COMPANY

Bisnes ei ole entisensä. Elämme outoja aikoja, kun startupit – kuten seuraavan sukupolven naisinsinöörejä inspiroiva leluyritys GoldieBlox tai silmälasibisneksen digitalisoitunut Warby Parker - mullistavat muutamassa vuodessa kokonaisia toimialoja. Samalla vanhojen suuryritysten keskimääräinen elinajanodote on laskenut vauhdilla alle 15 vuoteen.

Liiketoiminnan päämäärät ja arvonluonnin edellytykset ovat muuttuneet merkittävästi. On selvää, että seuraavat vuodet ja vuosikymmenet tulevat olemaan hyvin erilaisia verrattuna edellisiin vuosikymmeniin, kun laajat ja arvaamattomat muutokset – kuten kasvava yhteiskunnallinen eriarvoisuus, nopeat teknologiset hyppäykset, jatkuvat taloushaasteet ja eskaloituvat ympäristökriisi – pakottavat yritykset ja organisaatiot arvioimaan uudelleen oman olemassaolonsa perusteita, rooliaan ja toimintatapojaan. Olemme keskellä bisneksen paradigmanuutosta, loikkaa arvonluonnin uudelle aallolle, joka on jo paikoin paljastanut itsensä uusien yritystoiminnan ajatus- ja liiketoimintamallien sekä startup-maailman menestystarinoiden kautta.

Uuden aallon yritysten menestystarinoiden taustalla löytyy verkottuneita liiketoimintamalleja, strategista designosaamista, älykkäitä teknologioita sekä oivaltavaa kasvuhakkerointia. **Mutta pohjimmiltaan menestyksessä on aina kyse yritysten kehittyneestä kyvystä ja tavoista synnyttää uutta arvoa maailmaan. Arvonluonnin ja yritystoiminnan uudella aallolla yhä useampi yritys on oivaltanut, että pelkän taloudellisen ja funktionaalisen arvon luominen ei enää riitä markkinoilla menestymiseen, vaan yrityksen tulisi pyrkiä synnyttämään myös laajaa kulttuurista ja sosiaalista arvoa.** Esimerkiksi Patagonia, laadukkaisiin ulkoiluvaatteisiin ja -välineisiin keskittyvä ja voimakkaasti kasvava kalifornialainen yritys, on määritellyt tarkoitukseensa ympäristökriisin ratkaisemisen oman toimialansa puitteissa. Se luo tällä tavoin merkittävää kulttuurista ja sosiaalista

arvoa yhdessä kaikkien sidosryhmiensä kanssa, perinteisen emotionaalisen ja funktionaalisen arvon lisäksi.

Asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan enemmän kokemuksista, tuotteista ja palveluista, jotka tuottavat runsaampaa yhteistä sosiaalista ja kulttuurista arvoa. Tunteet, kokemukset, status, vastuullisuus ja yhteenkuuluvuus ovat esimerkkejä liiketoiminnan tuotoksista, joiden avulla yritykset pystyvät lisäämään toimintansa arvoa ja erottautumaan markkinoilla. Uuden aallon bisneksessä ei siis ole kyse vain nautinnollisista tuotteista, viihdyttävistä sovelluksista tai hyödyllisistä palveluista, jotka pyrkivät kuluttajahyödyn maksimoimiseen hinnan, laadukkuuden tai toiminnallisuuden kautta. Sen sijaan uuden aallon yritykset pyrkivät myös optimoimaan liiketoimintamallinsa, brändinsä ja tuotteensa ratkaisemaan yhä isompia ongelmia ja maksimoimaan tästä syntyvää yhteistä hyötyä.

Yritykset luovat näin asiakkailleen, kumppaneilleen, sijoittajilleen ja työntekijöilleen enemmän ja parempia syitä osallistua yrityksen toimintaan tai ostaa sen palveluita ja tuotteita. Käytännössä tämä auttaa skaalaamaan koko liiketoimintaa, rakentamaan parempia edellytyksiä pitkäkestoiselle menestykselle ja parantamaan yrityksen tulosta – minkä esimerkiksi jakamistalouden keulakuvayritys Airbnb:n eksponentiaalinen kasvu, kasvava kulttuurinen merkitys, sekä kaupallinen menestys on hyvin osoittanut.

Strateginen tutkimus- ja designtoimisto Wevolve julkaisi vuonna 2014 yhdessä Tekesin kanssa Arvonluonnin uusi aalto -raportin, joka kuvaa uuden aallon yritystoiminnan periaatteita ja tapoja tämän vuosisadan arvokkaimpien yritysten rakentamiseen. Raportti perustuu yli kahteenkymmeneen eturivin asiantuntijahaastatteluun Euroopassa ja Yhdysvalloissa sekä tapaustutkimuksiin uuden aallon innovaation ja arvonluonnin osaavista yrityksistä, mukaan lukien Warby Parker, jakamistalouden keulakuvayritys Airbnb, vastuullinen urheiluvaate- ja välineyritys Patagonia, Intel ja IBM.

Selvityksen mukaan uudet menestyksen edellytykset voidaan tiivistää neljään periaatteeseen, jotka auttavat yrityksiä muuttumaan hyvin kokonaisvaltaisesti ja luomaan mahdollisimman runsasta arvoa:

TOIMINNAN LÄHTÖKOHTANA ON KEHITTYNYT KYKY YMMÄRTÄÄ MUUTTUVAA MAAILMAA:

Menestyvät yritykset yhdistävät nyt rohkeasti ihmiskeskeistä tulevaisuus-, systeemi- ja designajattelua ja -menetelmiä löytääkseen mahdollisuuksia kokonaisvaltaiseen innovointiin ja arvonluontiin. Näin ne onnistuvat ennakoimaan toimialansa disruptiivisia muutoksia, määrittelemään riittävän isoja ja arvokkaita ongelmia ratkaistavakseen sekä toteuttamaan ratkaisuja, jotka synnyttävät aidosti arvokkaita kokemuksia.

INNOVAATIO ALKAA BISNESMALLISTA:

Innovatiivisimpia yrityksiä yhdistää niiden kunnianhimoinen pyrkimys uudistaa koko bisneksen tasolla. Yritysten päämääränä on yhä useammin kehittää uusia arvosysteemejä, palvelualustoja, liiketoiminta-alueita tai -ekosysteemejä, ei ainoastaan asiakastarpeita tyydyttämään luotuja tuotteita, palveluita tai brändejä. Esimerkiksi 'jakamistalouden' digitaaliset palvelualustat nähdään transformatiivisena muutoksen mahdollistajana, kun ne on optimoitu yhteiskunnallista vaikuttavuutta varten. Uudet bisnesmallit auttavat yrityksiä luomaan jaettua ja yhteistä arvoa, ja haastavat tehokkaasti perinteisiä toimijoita ja mullistavat kokonaisia toimialoja.

Bisneksen uudesta normaalista ei ole olemassa yhtä totuutta. Selvää kuitenkin on, että bisnes ja organisaatiot ovat merkittävässä käännekohdassa. Loikka uuden aallon bisnekseen ei ole vaikea, mutta se vaatii rohkeutta haastaa vanhat totuudet ja halua löytää yritykselle ja sen toiminnalle uusi iso tarkoitus. Lisäksi tarvitaan uudelle aallolle ominaisen digitaalisen alustamaisuuden ja verkostomaisten liiketoimintamallien omaksumista, jolloin tavoitteena ei ole vain myydä tuotteita tai palveluita, vaan luoda edellytyksiä mahdollisimman useiden arvokkemusten syntymiselle.

KEHITYSTYÖTÄ OHJAA ISO TARKOITUS:

Edelläkävijäyritykset uskovat tarkoituksen voimaan ohjata muutosta koko yrityksen tasolla. Tarkoitus auttaa ankkuroimaan uuden toiminnan ja merkitykset johonkin yritystä suurempaan, joka yleensä paikantuu yrityksen ympärillä olevien isojen haasteiden ja omien supervoimien leikkauspisteeseen. Tarkoitus kirkastaa mitä varten yritys on olemassa ja luo lähtökohdan riittävän rohkeille kokeiluille sekä merkityksellisen syyn asiakkaille, työntekijöille, kumppaneille ja sijoittajille osallistua innolla yrityksen toimintaan.

DESIGN NÄHDÄÄN ARVOKEMUSTEN MAHDOLLISTAJANA:

Käytännön kehitystyö tapahtuu lopulta aina asiakaskokemuksen tasolla. Designin arvo korostuu, kun liiketoiminnan päämääränä on tuottaa mahdollisimman kiinnostavia ja arvokkaita kokemuksia ihmisille. Parhaat yritykset ovat ymmärtäneet, kuinka arvo syntyy – tai on syntymättä – hyvin käytännöllisistä, merkityksellisistä ja yhteenhioituneista yksityiskohdista tuotteissa, palveluissa ja bränditarinoissa. Etenkin ihmislähtöinen ja osallistava design on olennainen osaamisalue, joka auttaa yrityksiä luomaan kosketuspisteiden kokonaisuuksia ja merkityksellisiä maailmoja, joiden kautta yritys ja sen tarjoamat ratkaisut lopulta koetaan, kulutetaan, käytetään ja ostetaan.

Olemme Suomessa huippuja jo esimerkiksi muotoilussa, peliteollisuudessa ja startup-kulttuurissa, mutta ehkä seuraavana tavoitteenamme voisi olla näiden osaamisalueiden kehittäminen välineiksi jotain itseään suurempaa varten. Kuten Intelin futuristi Brian David Johnson totesi tutkimusta varten tehdyssä haastattelussa, voimme optimoida systeemejä ja yrityksiä oikeastaan mitä tahansa päämääriä varten. Meidän tulee nyt valita haluammeko niiden menestyvän toteuttamalla rohkeasti arvojamme, toiveitamme ja unelmiamme, vai kuihtuvan tavoitellessaan ainoastaan yksilöteistä kuluttajahyötyä ja taloudellista voittoa.

AINEETTOMAN PÄÄOMAN IHMEELLINEN KÄYTTÄYTYMINEN YRITTÄJÄN ELÄMÄSSÄ

KONSULTTI MARKUS LEIKOLA / DELICATE SERVICES OY

Pienyrittäjä ajattelee aineetonta pää-omaa yleensä luovaan työhön ja innovaatioihin liittyvänä tekijänä, joillakin aloilla lisensoitavina oikeuksina eli tuotteena. Käytännössä kuitenkin brändi ja yrityskulttuuri ovat vähintään yhtä tärkeitä aineettoman pääoman eriä, vaikka niiden hahmottaminen voi olla vaikeampaa.

Suurin osa moderneista yrittäjistä tuntee kohtuullisen hyvin tekijänoikeuden ja teollisoikeuksien perusteet. Aineettoman pääoman juridinen suoja on alue, jossa käytäntö ja teoria yrittäjän maailmassa saattavat poiketa toisistaan paljonkin. Suomessa on vähitellen alettu puhua patenteista ja tekijänoikeuksista ihan oikeina omaisuuksina, mutta niiden käyttö ja käyttäytyminen ei ole lainkaan yksinkertaista. Vaikka immateriaalioikeuden suojausjärjestelmät ovat kehittyneet vauhdilla, niin maailma on kehittynyt vielä nopeampaa vauhtia.

Jo vuosituhatien vaihteessa tapaamani isot kiinalaiset internet-sisältöyrittäjät pitävät kunnia-asianaan, että heillä on esittää kuluttajille 24 tunnin sisään sama tarjooma kuin kilpailijoillakin. Sama digitaalinen vallankumous, joka on avannut monistettavuudelle ilman rajakustannuksia valtavan markkinapotentiaalin, myös syö aineettomien oikeuksien omistajien mahdollisuuksia. Nopeat syövät hitaat. Luovan talouden pienyrittäjän kannalta suojausjärjestelmiä ja niihin liittyviä oikeuksien hallinnointia ja lisensointia korostetaan turhankin paljon: totta, ei voi myydä muuta kuin sellaista, johon on omistusoikeus mutta se ei ole koko totuus.

Yrittäjän todellinen aineeton pääoma ei ole pelkästään suojatussa sisällössä tai oikeudessa, vaan sen ydin piilee käytössä: missä yhteydessä, mille asiakaskunnalle, missä kontekstissa sillä on arvoa. Avainasemassa on se, joka sekä tietää tämän että osaa käyttää tätä tietoa menestyksellisesti. Arvo on aina asiakaskohtaista. Immateriaalioikeus jää mätänemään kassa-kaappiin, ellei ole tietoa asiakaskunnasta, sen mieltymyksistä, käyttäytymisestä, hintajoustokyvystä ja tavoitettavuudesta.

Yrittäjän elinehto on tunnistaa asiakkaansa ja näiden toiveet. Mitä aineet-

*Pienyrittäjän on tunnettava
kohderyhmänsä ja hengitettävä
sen kanssa samaa ilmaa.*

tomampien hyödykkeiden markkinoilla liikutaan, sitä vähemmän kyse on asiakkaan tarpeista klassisessa mielessä. Mediassa, viihteessä ja kulttuurin alueella ihmisillä on vaihtelevia tarpeita ja toiveita, tottumukset muuttuvat ja uusista asioista innostutaan nopeasti. Vastavasti fanittussuhteet voivat kehittyä pitkäaikaisiksi ja syviksi.

Myös kuluttamisen tavat ja sitä myötä ja-kelutiet vaihtuvat. Kuuluisimpia esimerkkejä on vinyylin korvautuminen CD-levyillä, CD-levyjen lataustiedostoilla ja näiden puolestaan streamauksella, jossa ei siirretä pysyvästi bittejä paikasta toiseen, vaan toistetaan pilvessä olevaa sisältöä omalla päätelaitteella. Kaikki nämä muutokset ovat merkinneet markkinan kasvua: sekä potentiaalisen yleisön laajenemista glo-

baaliksi että tämän yleisön tavoittamista aiempaa helpommin ja nopeammin. Toki myös kilpailu on kulkenut samaa tietä, samoin yksikköhintojen halpenemiset.

Pienyrittäjän on tunnettava kohderyhmänsä ja hengitettävä sen kanssa samaa ilmaa vielä tiiviimmin kuin aiemmin, jolloin niukkuus oli markkinoiden määräävä tekijä: se oli toisaalta este, mutta kun portinvartijoista oli kerran selvitty, kilpailijoita oli vähemmän. Parhaimmillaan tämä tieto on myös muutettavissa rahaksi, eli jakeluporras voi olla kiinnostunut lisensoimaan yrittäjän IPR:iä ei vain niiden sisällön vuoksi, vaan myös niihin liittyvän käyttöinformaation vuoksi. Esimerkiksi tv-ohjelmaformaatteja kaupattaessa yhtä tärkeää kuin kuvaus ohjelman sisällöstä ja valmistustavasta on myös referenssitieto, eli miten ohjelma on menestynyt eri

markkinoilla erilaisissa kilpailuympäristöissä ja eri kanavilla. Tämä referenssitieto pienentää huomattavasti ostajan riskiä.

Brändit ja niiden johdonmukainen kehittäminen ja jalostaminen ovat muuttumassa yhä tärkeämmiksi; niin tuote- kuin yrity;brändit, samoin kuin näiden välissä tuoteperheet ja vastaavat. Brändäminen on ennististä enemmän yrittäjän omalla vastuulla.

Yrityksen ydin eli yrityskulttuuri on ehkä kuitenkin kaikkein tärkein aineeton pääoma. Työntekijöiden osaaminen – ammatitaito, motivaatio, asiantuntemus – on pitemmälle kehitetty vakiintunutta tapaa toimia, ja parhaimmillaan yrityksissä osataan siirtää osaamista yksilöltä toiselle, jopa sukupolvelta toiselle. Juuri yhden kulttuurin mukainen toimintatapa

on sellainen tekijä, jota on vaikea kopioida, vaikka tuotteita vielä pystyisikin. Vahvan yrityskulttuurin yrityksissä kilpailuehto säilyy, vaikka työntekijät vaihtuisivat. Toisaalta vahva yrityskulttuuri voi olla myös jäykistävä tekijä, jollei se pysty mukautumaan ympäristön muutoksiin.

Suomessa brändin ja yrityskulttuurin kehittäminen ovat tyypillisesti edelleen markkinointikulua, ei investointi. Brändiin satsaaminen ei tietenkään takaa, että sen arvo nousee – mutta ei toimitalan tai koneenkaan hankkiminen vielä ole tae siitä, että niitä osataan käyttää aiempia tehokkaammin, tuottavuus kasvaa ja ennen kaikkea myynti lisääntyy tai asiakkaan maksamaa hintaa voidaan kasvattaa. Investointeihin liittyy aina riski. Yrittäjälle aineettomat investoinnit ovat kuitenkin aina välttämättömyys.

Karkeasti sanottuna: mitä enemmän toimiala muuttuu digitaaliseksi, sitä tähdelisempää on brändin ja käytettävyyteen sekä löydettävyyteen liittyvien asioiden kehittäminen pitkäjänteisesti. Vastavasti perinteisiin materiaaliin kohteisiin tarvitaan pienempiä investointeja.

Mikä sitten on taktista markkinointia eli välitöntä myynninedistämistä, mikä taas strategista brändinkehittämistä? Markkinoinnin akateemisessa tutkimuksessa on nykyään vallalla asiakasarvoon nojaava koulukunta, joka ei tee enää perinteistä jyrkkää eroa näiden kahden välille. Tuloksellinen brändin kehittäminen lisää aina myös myyntiä, yksikköhinnan kasvuna, uusien asiakkaiden löytämisenä tai lisäämyntinä vanhoille asiakkaille. Mutta seuraavan kuukauden myyntiä ei voi puskea eteenpäin ilman, että brändiviestintä on vahvasti läsnä markkinointitoimenpiteissä.

Aineettoman pääoman luominen ja jalostaminen luo yrittäjälle paljon mahdollisuuksia, mutta pelikenttä on usein erittäin kilpailtu. Pelikentällä ovat isot ja pienet pelurit iloisessa sekamelskassa, usein myös rajat ylittäen – ei vain valtioiden rajat, vaan myös toimialarajat. Ongelmia aiheutuu siitä, että aineetonta pääomaa on vaikea mitata, koska sen arvo riippuu kyvystä ja osaamisesta hyödyntää sitä. Näin

ollen se käy harvoin sinällään esimerkiksi vakuudeksi tai apportiksi. Mutta jos arvo on saatu sopimusteitse kiinnitettyä johonkin, niin heikkoudet kääntyvät mahdollisuuksiksi. Ennen kaikkea kohderyhmänsä tahtiin hengittäen mahdollisuudet ovat rajattomat.

Niille, jotka luopuvat aikanaan yrityksestään myymällä sen, aineettomalle pääomalle on palkintona hyvinkin konkreettinen mittari: goodwill-arvo, jonka ostaja on valmis maksamaan yrityksestä yli sen tasearvon. Goodwill-arvosta yrityskaupassa ei välttämättä pysty erottelemaan yrityskulttuurin, immateriaalioikeuksien ja brändin osuuksia, mutta yhtä kaikki, siitä setelitukusta ei arvo konkreettisemmaksi muutu.



KARKKITEHTAAN UUDET EVÄÄT

TOIMITTAJA ARTO MURTOVAARA

Ainoa pysyvä on muutos. Olemme uuden työn airuita, yksinkertaistajia ja ratkaisijoita. Konventioiden haastajia. Haluamme saada vaikutusta sekä tulosta aikaan. Olemme innostuneita ja innostamme muita.

Näin paketoit kolme vuotta toimineen markkinointiviestintätoimisto Superson Oy:n toimitusjohtaja Pirjo Airaksinen yrityksensä teesejä toimitiloissaan Tehtaankadulla. Talossa aikanaan toiminut Fazerin ensimmäinen makeistehdas antoi nimensä koko kadulle. Nyt talo, Mestaritalo ja vielä sen naapuritalokin ovat täynnä luovan alan yrityksiä.

Airaksinen kumppaneineen ryhtyi hakemaan Supersonin toimintamallia ihan uudesta lähtökohdasta. Yhtiöllä on vain 12 vakituista työntekijää, ei yhtään ainuttakaan suunnittelijaa. Jokaiseen toimeksiantoon palkataan tarvittavat osaajat ja specialistit. Yritys käyttää toimintamallinsa esittelemiseen kuvaa, missä se on sananmukaisesti samalla viivalla kuin näkyvät kansainväliset tienraivaajat: Uber, Facebook, Alibaba ja Airbnb. Nekään eivät omista itse mitään.

”Me olemme täällä toteuttamassa sitä uuden työn ideaa käytännössä”, Pirjo Airaksinen sanoo. ”Olemme sillä tavalla tämän uuden älyteollisuuden airuita.”

Uusi aika puree rajusti myös markkinointiin ja viestintään. Edelleenkin asiakas saattaa käyttää viittäkin eri toimistoa yhdessä projektissa: mainos-, viestintä-, digi-, tapahtuma- ja palvelumuotoilutoimistoa. Se ei kuitenkaan riitä enää. Airaksinen puhuu markkinointiviestinnästä isona kokonaisuutena, osana asiakkaan ydinstrategiaa. He pureutuvat asiakkaan ongelmaan, sen ratkaisuun ja vasta sitten kokoavat tiimin.

”Meidän tehtävämme on auttaa asiakasta liiketoi-

mintansa kehittämisessä”, Airaksinen korostaa. **”Aika harva yritys ymmärtää, että markkinointiviestintä on investointi. Se nähdään helposti vain kuluna.”** Hän uskoo oivallukseen ja siihen että samanlaiset, samalla tavalla ajattelevat toimivat hyvin keskenään.

Airaksinen lähes saarnaa startup-hengestä, yrittäjä-hengestä, asiakkuudesta ja asiakkaan näkökulmasta, luottamuksesta, motivaatiosta, asioiden tiukasta kristallisoimisesta, innostumisen indeksistä sekä ketteryudesta ja joustavuudesta, joka on ainoa tapa toimia nykyään.

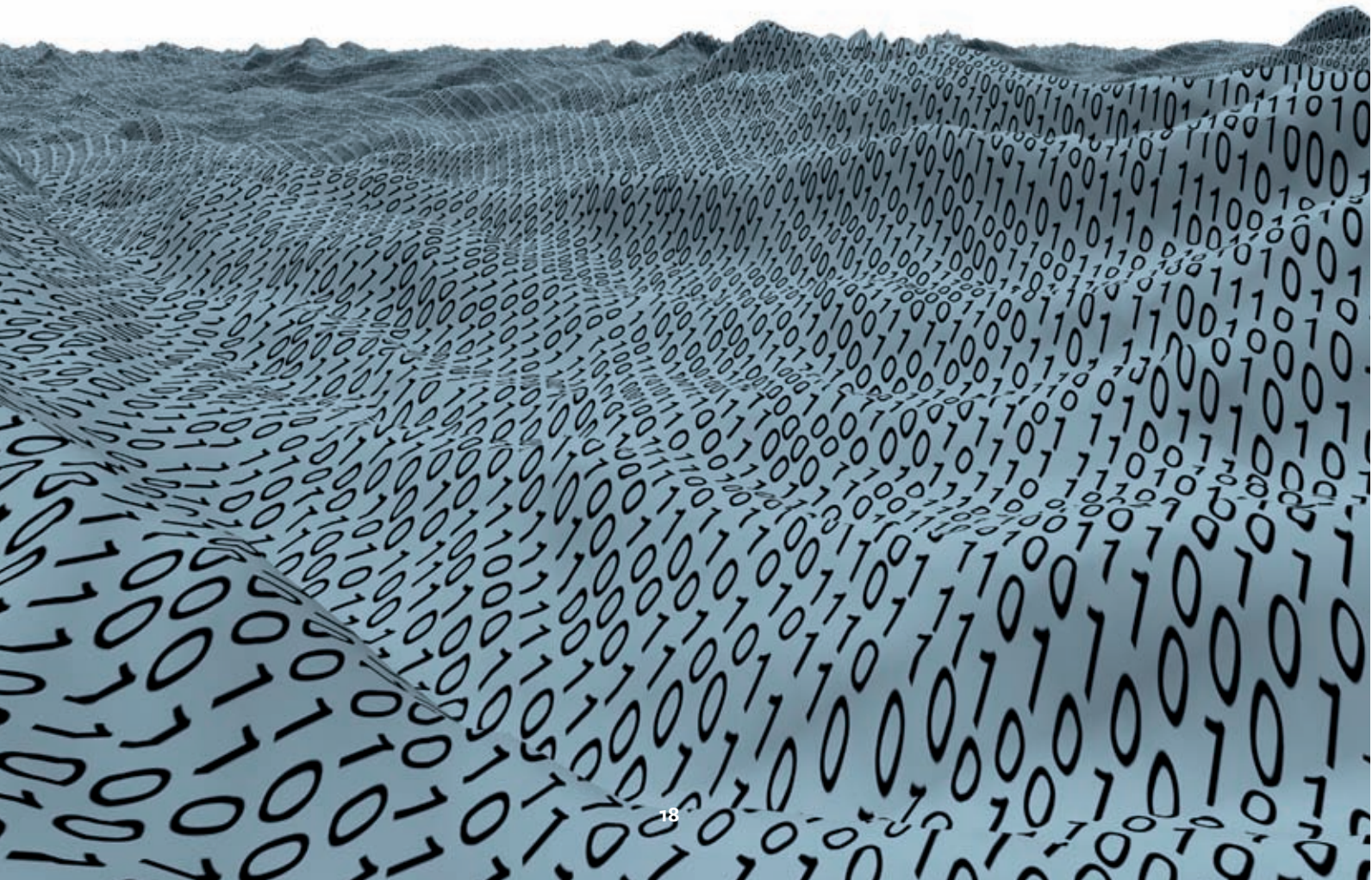
”Sanotaan, että Suomi on takapajula, missä ei osata myydä, brändätä, konseptoida. Kyllä me osataan”, Airaksinen painottaa.

Puhutaan, että itse itsensä työllistäjien määrä tulee lisääntymään ja että erikoistujat pärjäävät. Varmaan, mutta se vaatii hirvittävää itsensä myymistä, Airaksinen sanoo. Hän tarjoaa platformia erilaisille osaajille, seikkailijoille ja verbaalisille kiteyttäjille. Yritys hoitaa muun ja tarjoaa vastineeksi sekä fyysisen että virtuaalisen työyhteisön. Heillä on jopa oma fb-yhteisö suunnittelijoilleen.

Moderni teknologia tarjoaa uusia keinoja. Ne täytyy tietää ja ottaa käyttöön. **”Startup-hengessä tehdään ja kokeillaan. Samalla opitaan, kun tehdään.”**

Lopulta Airaksinen yllättää täydellisesti: **”Vihdoin ja viimein annetaan arvostusta senioriteetille. Pitkään on puhuttu, että vain nuoret ovat osaajia, vain nuoret pystyvät oppimaan uutta. Se ei pidä paikkaansa, pitää olla oikea suunta. Senioriteetin ja syväosaajien lisäksi tarvitaan myös diginatiivien porukka. Sieltä tulee ideoita.”**

Digitaalisuus on muuttanut yrityksen toimintaympäristöä



DIGITAALISESTI SUUNTAUTUNEET PK-YRITYKSET PROFILOITUVAT YRITYSMASSASTA

EKONOMISTI **SAMULI RIKAMA** / TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ

Digitaalisia työkaluja paljon hyödyntävät yritykset poikkeavat monelta osin perinteisistä pk-yrityksistä. Digitaalisesti suuntautuneet yritykset ovat tyypillisesti nuoria yrityksiä, jotka ovat oman alansa edelläkävijöitä. Digitaalisesti suuntautuneiksi yrityksiksi määritellään sellaiset yritykset, jotka käyttävät useita eri digitaalisia työkaluja, kuten sosiaalista mediaa, pilvipalveluja, big dataa, verkko-ostoksia ja -myyntiä ja digitaalisia jakelukanavia.

Digitaalisten työkalujen käyttö mahdollistaa yrityksille muita pk-yrityksiä helpomman pääsyn sekä valtakunnallisille että kansainvälisille markkinoille. Digitaalisesti suuntautuneista yrityksistä noin 13 prosenttia toimii kansainvälisillä ja yli puolet valtakunnallisilla markkinoilla. Tilanne poikkeaa oleellisesti muista pk-yrityksistä, joista noin 60 prosenttia ilmoitti toimivansa pääasiassa paikallisilla tai alueellisilla markkinoilla.

Digitaalisesti suuntautuneet yritykset käyttävät muita yrityksiä yleisemmin julkisia kansainvälistymispalveluja. Ne aikoivat käyttää näitä palveluja myös seuraavan vuoden aikana yli kaksi kertaa yleisemmin kuin pk-yritykset keskimäärin. Suoraa vientitoimintaa ulkomaille ilmoitti harjoittavansa 12 prosenttia kaikista pk-yrityksistä, kun digitaalisesti suuntautuneista yrityksistä vientiä harjoitti noin neljäsosa.

Digitaalisesti suuntautuneiden pk-yritysten profiili:

- * Vahvasti digitaalisesti suuntautuneita yrityksiä oli pk-barometrin aineistosta yhteensä lähes 8 prosenttia, mikä vastaa karkeasti arvioiden noin 18 000–19 000 yritystä Suomessa.
- * Digitaalisesti suuntautuneet yritykset ovat tyypillisesti muita pk-yrityksiä nuorempia. Lähes 60 prosenttia digitaalisesti suuntautuneista yrityksistä oli perustettu 2000-luvulla.
- * Neljännes digitaalisesti suuntautuneista yrityksistä oli voimakkaasti kasvuhakuisia kun kaikista pk-yrityksistä 7 prosenttia ilmoitti olevansa voimakkaasti kasvuhakuisia.

* Digitaalisesti suuntautuneet yritykset olivat lanseeranneet kaksi kertaa muita pk-yrityksiä yleisemmin uusia tuotteita tai palveluja markkinoille ja myös ottaneet käyttöön uutta teknologiaa.

35 prosentilla digitaalisesti suuntautuneista yrityksistä suhdannekuva oli parantunut viimeisen vuoden aikana ja edelleen seuraavalle vuodelle noin 37 prosenttia yrityksistä odotti suhdanteen kohenevan. Seuraavan vuoden suhdanneodotus oli digitaalisesti suuntautuneilla yrityksillä positiivinen kaksi kertaa yleisemmin kuin muilla pk-yrityksillä.

DIGITAALISESTI SUUNTAUTUNEET PK-YRITYKSET VOIMAKKAASTI KASVUHAKUISIA

Neljännes digitaalisesti suuntautuneista yrityksistä oli voimakkaasti kasvuhakuinen kun kaikista pk-yrityksistä 7 prosenttia ilmoitti olevansa voimakkaasti kasvuhakuisia. Myös kasvua mahdollisuuksien mukaan hakevia oli digitaalisesti suuntautuneissa yrityksissä selvästi enemmän kuin pk-yrityksissä yleensä.

On ilmeistä, että kasvuhakuisuus ja digitaalisten työkalujen omaksuminen ja käyttö ovat yhteydessä toisiinsa. Digitaaliset työkalut tarjoavat myös kansainvälistymiseen ja globaalien markkinoiden valloitukseen ennennäkemättömiä mahdollisuuksia. Yritykset näyttävät myös oivaltaneen tämän.

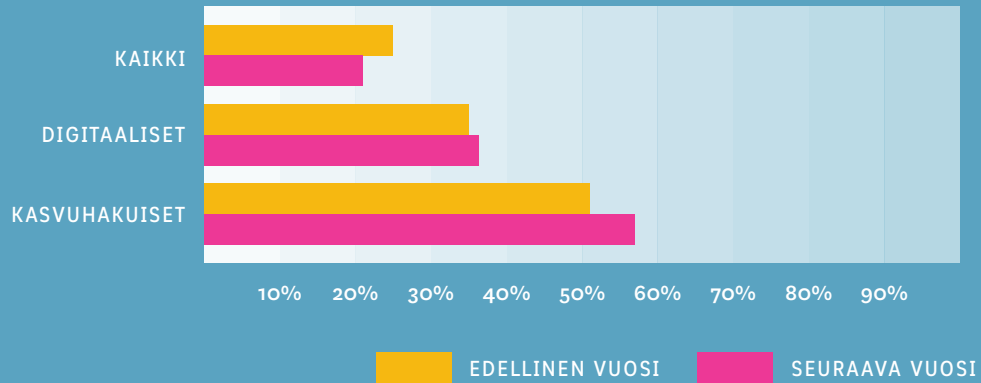
DIGITAALISUUS JA UUSIUTUMINEN

Digitaalisuus kytkeytyy myös vääjäämättä yrityskehityksen uusiutumiseen. Yrityksiltä kysyttiin miten liiketoimintaa on laajennettu tai uudistettu, onko otettu käyttöön uutta teknologiaa ja mitä vaikutuksia näillä on ollut henkilökönnön koulutukseen tai liiketoimintamalleihin?

Digitaalisesti suuntautuneet yritykset olivat lanseeranneet kaksi kertaa muita pk-yrityksiä yleisemmin uusia tuotteita tai palveluja markkinoille ja myös ottaneet käyttöön uutta teknologiaa. Digitaalisten työkalujen voimakas

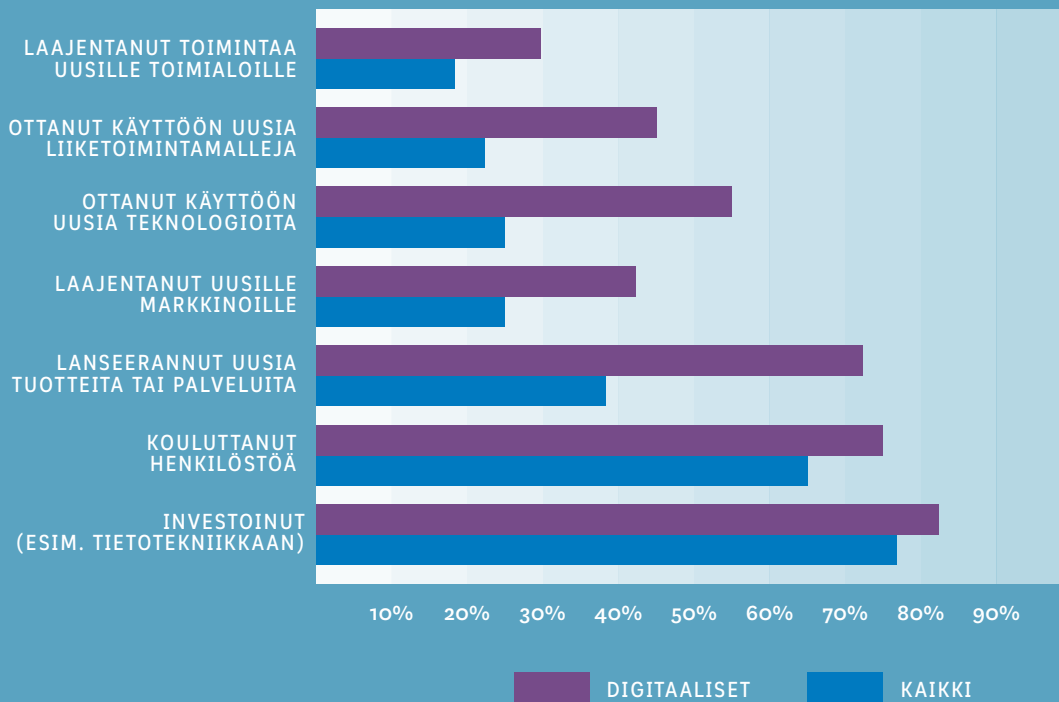
KUVIO 1

SUHDANNEODOTUKSET SEURAAVAN VUODEN AIKANA JA EDELLISEN VUODEN TOTEUTUMA, PARANEE



KUVIO 2

MITÄ SEURAAVISTA YRITYKSENNE ON TEHNYT VIIMEISEN VUODEN AIKANA



hyödyntäminen heijastuu myös tapaan tehdä liiketoimintaa. Digitaalisesti suuntautuneista yrityksistä lähes puolet oli ottanut käyttöön uusia liiketoimintamalleja, kun pk-yrityksistä näin oli tehnyt vain reilut 20 prosenttia.

Menestyksellinen ja aktiivinen innovaatiotoiminta synnyttää yritysten pitkän aikavälin kasvua ja edesauttaa kansainvälistymistä. Noin kolmannes digitaalisesti suuntautuneista yrityksistä oli lisännyt innovaatiotoimintaa tai tuotannon ja tuotteiden kehitystä edellisvuoden aikana ja lähes 50 prosenttia aikoi tehdä näin seuraavan vuoden aikana. Kaikista pk-yrityksistä vain 26 prosenttia aikoi lisätä innovaatiotoimintaa seuraavan vuoden aikana.

RAHOITUSTARPEET PAINOTTUVAT KEHITTÄMISHANKKEISIIN

Digitaaliseen liiketoimintaan nojaavilla yrityksillä rahoituksen käyttötarpeet, investointikohteet sekä lainojen vakuudet poikkeavat oleellisesti esimerkiksi perinteisen kiinteisiin investointeihin perustuvista teollisuusyrityksistä. Globaalisti joka hetki kilpaillussa ja nopeasti muuttuvassa digitaalisessa liiketoiminnassa myös rahoitusratkaisujen oikea-aikaisuus ja nopeus korostuvat.

Digitaalisesti suuntautuneista yrityksistä noin 30 prosenttia aikoi ottaa ulkopuolista rahoitusta seuraavan vuoden aikana, kun osuus kaikilla pk-yrityksillä oli viidennes. Digitaalisesti suuntautuneiden yritysten aikomukset ottaa ulkopuolista rahoitusta olivat muita yrityksiä edellä kaikilla toimialoilla.

Rahoitusta yritykset hakivat yleisimmin käyttöpääomaksi, myös digitaalisesti suuntautuneet yritykset. Kone- ja laiteinvestoinnit olivat digitaalisissa yrityksissä selvästi muita pk-yrityksiä harvinaisempia. Yrityksen kehittämishankkeisiin haki rahoitusta lähes 40 prosenttia digitaalisesti suuntautuneista mutta vain vajaa viidennes kaikista pk-yrityksistä. Myös kansainvälistymisen ja viennin rahoitus korostui digitaalisesti suuntautuneissa yrityksissä

JOHTOPÄÄTELMIÄ

Tietotarve elinkeinopolitiikan tueksi ja sen vaikuttavuuden arvioimiseksi kasvaa. Useat politiikkatoimet niin rahoituksen kuin innovaatioidenkin saralla kohdentuvat ensisijaisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Näistä etenkin digitaalisia työkaluja käyttävät ja vahvaa kansainvälistä kasvua hakevat yritykset ovat elinkeinopolitiikan keskiössä.

Uudistetulla pk-yritysbarometrilla voidaan kattavasti selvittää ja seurata pk-yritysten kasvua ja kansainvälistymistä sekä tuoda valoa näihin liittyviin ongelmiin. Lisäksi digitaalisiin työkaluihin nojaavan skaalautuvan

liiketoiminnan kasvua ja kansainvälistymistä yrityksissä voidaan nyt seurata entistä tehokkaammin. Barometrin uudistus tarjoaa näin elinkeinopolitiikalle uusia ja arvokkaita työkaluja.

Pk-yritysbarometri

SUOMEN YRITTÄJÄT, FINNVERA OYJ SEKÄ TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ TEKEVÄT YHTEISTYÖSSÄ PIENTEN JA KESKISUURTEN YRITYSTEN TOIMINTAA JA TALOUDELLISTA TOIMINTAYMPÄRISTÖÄ KUVAAVAN PK-YRITYS-BAROMETRIKYSelyn KAKSI KERTAA VUODESSA. BAROMETRI JULKISTETAAN SEKÄ VALTAKUNNALLISENA ETTÄ ALUEELLISINA RAPORTEINA. TIEDONKERUUSTA VASTAA TALOUS-TUTKIMUS OY.

VALTAKUNNALLISESSA RAPORTISSA TULOKSIA KÄSITELLÄÄN KOKO PK-SEKTORIN NÄKÖKULMASTA JA MYÖS PÄÄTOIMIALOITTAIN TEOLLISUUTEEN, RAKENTAMISEEN, KAUPPAAN JA PALVELUIHIN JAOTELTUNA. ALUERAPORTEISSA KEHITYSTÄ VERRATAAN ERITYISESTI KYSEISEN ALUEEN YRITYSTEN JA KOKO MAAN VÄLILLÄ.

PK-YRITYSBAROMETRIA ON UUDISTETTU SITEN, ETTÄ SE TUNNISTAA PAREMMIN YRITYSTEN KASVUHAKUISUUDEN, KANSAINVÄLISTYMISEN SEKÄ DIGITAALISEN LIIKETOIMINNAN. KEVÄÄN 2015 PK-YRITYSBAROMETRI PERUSTUU 4 400 PK-YRITYKSEN EDUSTAJAN VASTAUKSIIN. SE KUVAASITEN KATTAVASTI SUOMALAISTEN PK-YRITYSTEN KÄSITYKSIÄ TALOUDELLISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSISTA SEKÄ YRITYSTEN LIIKETOIMINTAAN JA KEHITYSNÄKYMIIN VAIKUTTAVISTA TEKIJÖISTÄ.



MEDIAN MURROS PÄHKINÄNKUORESSA

KONSULTTI **MARKUS LEIKOLA** / DELICATE SERVICES OY

*Mainonnan tehoa ja vaikutusta on mitattu kauan,
mutta vasta netti-aika on kehittänyt mittarit uudelle tasolle.*

Median murros on jatkunut parikymmentä vuotta eli koko internetin voittokulun ajan. Se vaikuttaa kaikkiin eri median muotoihin, mutta eri tavoin. Ilmiö myös vaihtelee eri markkina-alueittain, mutta yhteinen tekijä kaikelle on digitalisoituminen. Viimeinen vaihe median tuotantoketjussa on jakelun digitalisoituminen. Aiemmat vaiheet, kuten tekstin tuottaminen ja muokkaaminen, ovat olleet digitaalisia jo pitkään, mutta se ei ole näkynyt suoraan kuluttajalle.

On syytä huomata että tekstiä, valokuvia ja elokuvaa on muokattu ennenkin, mutta digitaalisuus on tuonut tässä muokkauksessa sekä valtavan, satakertaisen tuottavuusloikan että avannut kokonaan uusia mahdollisuuksia. Mahdollisuuksia, jotka olisivat aikaisemmin olleet tuotannollisesti, teknisesti tai taloudellisesti mahdottomia toteuttaa. Vielä 1990-luvun puolivälissä pyytäessäni Ylelle tarjouksia kolmeminuuttisesta ajankohtaisanimaatiosta sellaisen hinta olisi ollut nykyrahassa 15 000 euroa, tänä päivänä se on vain murto-osan.

OSAAVAN TYÖVOIMAN NIUKKUUS

Tuotantokustannukset ovat romahtaneet tuottavuuden kasvun myötä hyvin monenlaisin seurauksin: talentti ratkaisee paljon aikaisempaa enemmän, kun tuotantovälineiden omistus tai mahdollisuus omistautua tekemiselle pitkäksi aikaa eli pääoma, ei ole kynnyskysymys. Raja ammattilaisten ja amatöörien välillä on ollut liukuva jo kauan, ja alalletulo kynnys on laskenut huomasti. Tästä luonnollisesti seuraa, että kaikki jotka haluaisivat elättää itsensä median parissa, eivät tule tässä toiveessaan onnistumaan.

Liikkeenjohtotaidot, verkostoituminen ja muut työ- ja talouselämän lainalaisuudet näyttävät aiempaa suurempaa roolia. Myös alalla jo olleiden on investoitava paljon aikaisempaa enemmän ammattitaidon säilyttämiseen ja kehittämiseen, kun sekä uusia laitteita että uusia teknisiä standardeja tulee kiihtyvässä tahdissa, eikä kaikista uutuuksista voi tietää, jäävätkö ne päiväperhoiksi vai ovatko ne

vuoden kuluttua välttämättömästi hallittavia normeja. Laitekannan sekä ammattitaidon uusintaminen aiempaa intensiivisemmin syökin osaa saavutetusta tuottavuuden parantamisesta jatkuvasti niin suurilla kuin pienillä mediayrityksillä.

Osaavimmasta työvoimasta on silti niukkuutta, koska viime kädessä lahjakkuutta ja taitoa on vain rajallinen määrä – kilpailun kansainvälistyessä tämä vain korostuu Suomen kaltaisessa pienessä maassa. Nekin, jotka kykenevät elättämään itsensä, ovat aiempaa useammin epätyypillisissä työsuhteissa tai toimivat yrittäjämäisesti, eli tulot koostuvat monesta eri lähteestä. Sinällään freelancerius ei ole media-, viihde- ja kulttuuri-alalla mikään uusi keksintö. Monet tuotantorakenteet suorastaan edellyttävät sitä, koska iso osa alan toiminnasta on projekti- ja produktiotyypistä. Kuhunkin projektiin kiinnitettävälle talentille asetetaan vaatimuksia, jotka eivät välttämättä ole toteutettavissa kiinteiden työsuhteiden keinoin – ja parhaita halutaan moneen pakkaan.

TEKNOLOGIA MUUTTAA MEDIAN KULUTUSTAPOJA

Keskeisimpänä taustatekijänä kuluttajille näkyvässä digitalisoitumisessa on verkkoyhteyksien nopeuksien kasvu, joka mahdollistaa yhä raskaampien sisältöjen lataamisen päätelaitteille yhä nopeammin. Samaan aikaan myös näiden sisältöjen käytettävyyks on kasvanut merkittävästi. Web 2.0 –vaiheen myötä – karkeasti viimeiset kymmenen vuotta – myös sisältöjen löydettävyys sekä vuorovaikutteisuus ovat merkittävästi parempia kuin ensimmäisten kymmenen vuoden aikana.

Aiemmin suomalaiset hankkivat uuden televisiovastaanottimen keskimäärin joka seitsemäs vuosi ja se oli merkittävämpiä yksittäisiä investointeja mediaan, muuttaman aikakauslehden sekä oman maakuntalehden vuosikerran tilaamisen ohella. Nyt laiteinvestointeja tehdään enemmän ja tiheämmin, samaa sisältöä halutaan kuluttaa saumattomasti eri päätelaitteilla. Hesarin artikkeli voidaan aloittaa printis-

tä, jatkaa sen lukemista netistä ja saattaa se päätökseen älypuhelimella. Median tuottajan näkökulmasta mitään näistä ei voi jättää väliin vaan löydettävyys, saatavuus sekä hinta pitää olla kohdallaan kaikissa ympäristöissä. Hinta tarkoittaa myös sitä hintaa, jonka kuluttaja on valmis maksamaan verrattuna sen päätelaitteen muuhun sisältöön. Sanomalehden vuosikerta ei ole kallis, kun sitä vertaa laadultaan muuhun postiluukusta tulviivaan sisältöön. Mutta digilehden kuukausihinta voi silti tuntua kalliilta, koska vertailukohdat ruudulla ovat aivan toiset.

Isoimpia median murroksen kysymyksiä onkin juuri – median tuottajien päästä – miten pitää yllä vanhat kuluttajat vanhoissa välineissä ja samaan aikaan investoida kannattavasti uuteen eli hoitaa tätä siirtymää alustasta toiseen jotenkin hallitusti. Maksumuurit ovat tulleet Suomeen viimeisten viiden vuoden aikana ja vaikiintuneiden isojen mediabrändien kohdalla toimivat ratkaisut alkavat olla löytyneet. Myös kuluttajat ymmärtävät, että kaikki ei voi olla ilmaista, mutta kuluttajien hintajoustohalu digiympäristössä vaikuttaa paljon tiukempaan pultatulta kuin vanhassa maailmassa ja sen vuoksi lähes kaikki perinteiset, siirtymäkysymysten kanssa painivat mediatalot ovat hyvin huolissaan kannattavuudestaan, vaikka niiden digiasiakkaiden määrä onkin kehittyneet lupaavasti.

MEDIAN PERINTEINEN ANSAINTALOGIIKKA

Median perinteisissä ansaintalogiikoissa on kaksi merkittävää ominaisuutta, jotka saavat alan poikkeamaan muista toimialoista: portfoliotoiminta sekä mainosrahoitteisuus.

PORTFOLIOTOIMINTA

Koska media-alalla kysynnän määrittäminen on hyvin vaikeaa ja se riippuu tottumuksista, preferensseistä, fanituksista ja muista asioista paljon enemmän kuin välttämättömistä tarpeista, tarjontaa tarvitaan paljon. On vaikea tietää, mikä menestyy ja millä nopeudella makuasiat muuttuvat. Yksinkertaistaen voisi sanoa,

että yksi kymmenestä lanseerattavasta sisällöstä herättää kiinnostusta, yksi sadasta menestyy jo taloudellisesti. Näin ollen tuon menestyjän on katettava kaikkien muiden tuotekehitys-, tuotanto- ja jakelukulut.

Perinteinen tapa kattaa nämä riskit on myydä tuotteet portfolioina eli paketteina: ei yhtä musiikkikappaletta kerrallaan, vaan kokonainen LP-levy. Ei yhtä uutisjuttua, vaan koko vuoden vuosikerta urheilusivuneen, sarjakuvineen, talousuutisineen päivineen. Alan perinteisistä toimijoista vain kirjankustantajat ja teatterit ovat myyneet kirjan ja esityksen kerrallaan; elokuvatkin on myyty televisiokanaville paketteina, joissa yhtä hittiä kohti joutuu ostamaan Hollywoodin vähemmän onnistuneita kokeiluja tusinan verran ”kaupan päälle”.

Digitaalisuus muuttaa kaikkea tätä: teknisesti on paljon helpompaa myydä yksi tuote kerrallaan ja vastaavasti vaikeampaa saada kuluttajia ostamaan sellaista, mitä eivät koe tarvitsevansa, koska he ovat myös tietoisempia kuluttamisestaan. Urheilusivut printtilehdessä ylihypäävästä henkilöstä tulee netissä hyvin tietoinen siitä että hän ei urheiluun koske. Printtilehden kokonaisuus kilpailee entistä selkeämmin urheiluun erikoistuneita sivustoja vastaan. Tuottajan kannalta portfolioriskien kattamisen tarve taas ei häviä mihinkään. Enintään tuottaja voi yrittää käyttää netissä tekoälyä, jolla kertyy tietoa siitä, mitä muuta tietyn tyyppisten sisältöjen kuluttajat käyttävät ja tuottaa sitten näitä tottumuksia vastaavaa juuri samoille ryhmille, mielellään vielä suosittujen tai vinkkausten kera. Portfolio vai ei -tyyppiset kysymykset ovat ansaintalogiikan murroksen ytimessä ja tulevat myös pysymään siellä vielä pitkään.

MAINONTA JA KULUTTAJAMAKSUT

Ilmaista, mainosrahoitteista sisältöä on ollut tarjolla aikojen alusta asti. Joko viestintä on ollut kätkettyä eli julkaisija on ha-

lunnut omien painotustensa, joskus jopa propagandan, leviävän sisällön mukana mahdollisimman laajalle ja sen vuoksi subventoinut jakelua kokonaan tai osin, tai siten mainontaa on myyty sisällön rinnalle.

Mainonnan tehoa ja vaikutusta on mitattu kauan, mutta vasta netti-aika on kehittänyt mittarit uudelle tasolle. Nyt

*Varmaa kuitenkin on,
että murros jatkuu,
vanhoja toimijoita
kuolee, uusia nousee.*

nähdään kaikesta mainonnasta – ei vain pienistä otoksista – kuinka kauan ja ketkä sitä seuraavat. Kun mainokset johtavat yhdellä klikkauksella nettikauppoihin, nähdään myös suoraan kuinka paljon ne generoivat välitöntä liikevaihtoa. Mitä nopeammin trendit muuttuvat, sitä herkemmin mainostaja suosii tällaisia mitaustapoja. Ihmisten ajankäytön siirtymässä yhä enemmän verkkoon kannustaa se mainostajia siirtymään perässä.

Verkkomainonnan kasvu on jättänyt ammottavan loven perinteisen median mainostuloihin, niin ilmaisten kuin maksullisten sisältöjen tuotteissa. Myös verkkomainonnan sisällä tapahtuu jatkuvasti isoja rakennemuutoksia: Facebookin ja Googlen kaltaiset jättiläiset eivät tarvitse erillisiä kävijätutkimuksia, vaan ne analysoivat yhdellä luvan kysymisellä kaikkea verkkokäyttäytymistä, ei vain omilla sivuillaan vaan milteipä missä tahansa päin verkkoa. Niiden keräämä data on laadullisesti ylivoimaista täsmätyökalujen valmistamiseksi mainostajille. Paradoksaalista kyllä, keskeinen osa sosiaalisen median ja hakupalvelujen sisällöistä on mediatyhtiöiden tuottamaa sisältöä – jota ne antavat näiden jättien hyödyntää melkoisen vapaasti ja korvauksetta samalla kun ovat taas alkutuottajiin päin mustasukkaisia mahdollisimman laajojen hyödyntämisoikeuksien saamisesta.

VASTAUKSIA MEDIAN MURROKSEN HAASTEISIIN

Musiikki, televisio ja elokuva kehittyvät jo verkkoliiketoimintaympäristön muuttamisen ehdoilla. Televisio ja elokuva ovat historiansa isoimmassa murroksessa, jossa jakelukanavien pirstoutuminen ja vakiintuneiden ansaintamallien romahtaminen ovat muuttaneet ison osan kannattavasta bisneksestä lyhyellä tähtämellä kannattamattomaksi. Poikkeuksiakin toki on, samoin kuin menestyksekkäitä alalle tulijoita. Innokkaimmat faniyhteisöt saattavat esimerkiksi muodostua joukkorahoituksen kohdeyleisöksi, jolloin rahoitus saadaan koottua todelliselta markkinalta ennakoon asiakkaiden odotusten pohjalta – vähän niin kuin lehden vuosikerran tilaaminen joskus kaukana menneisyydessä 2000-luvun alkupuolella.

Kirjaan sekä teatteriin, joiden molempien kulutuksessa Suomi on maailman ykkösmaita, digitaalinen jakelu on vaikuttanut toistaiseksi vähiten. Digikirjojen kulutus laahaa Suomessa johtavien länsimaiden markkinoista jäljessä johtuen monestakin syystä, alkaen arvonlisäverokäytännöistä ja päätyen käyttöjärjestelmäongelmiin. Varmaa kuitenkin on, että murros jatkuu, vanhoja toimijoita kuolee, uusia nousee. Kansallinen kulttuuri tulee tarvitsemaan, kuten tähänkin asti, myös yhteiskunnan tukitoimia sekä rahana että regulaationa, mutta niidenkin vaikuttavimmat muodot ovat todennäköisesti kymmenen vuoden kuluttua jotain muuta kuin kymmenen vuotta sitten.

Aineettomien investointien rooli taloudessa

TUTKIMUSJOHTAJA JYRKI ALI-YRKKÖ JA TUTKIJA MIKA PAJARINEN / ETLATIETO OY

Käytännössä kaikissa kehittyneissä maissa yhä suurempi osa taloudesta liittyy aineettomuuteen, kuten palveluihin, t&k-toimintaan ja brändeihin. Vaikka fyysisillä tuotteilla ja niiden tuotannolla on edelleen merkitystä, aineettomuuden ja ei-materiaalisten asioiden merkitys kasvaa monessa mielessä ja myös fyysisten tuotteiden ominaisuuksissa.

Aineettomuuden merkityksen kasvu näkyy selvästi esimerkiksi investoinneissa. Erityisesti kehittyneissä maissa aineelliseen omaisuuteen kohdistuvat investoinnit eivät enää kasva samaa vauhtia kuin aiemmin. Samaan aikaan investoinnit aineettomaan omaisuuteen ovat kasvussa. Tämä näkyy kasvavissa panostuksissa tutkimukseen ja tuotekehitykseen (t&k), brändin rakentamiseen, ohjelmistoihin ja muihin aineettomiin kohteisiin. Sekä aineellisilla että aineettomilla investoinneilla tavoitellaan hyötyjä, jotka tulevat myöhemmin. Ne ovat siis enemmänkin panoksia jonkun tuotoksen saavuttamiseksi kuin itseisarvoisesti tärkeitä. Oleellista siten on, että mitä näillä investoinneilla saavutetaan.

Pelkät investoinnit ja niiden mahdolliset tuotot eivät kuvaa aineettomuuden koko merkitystä taloudessa. Yksi osa aineettomuutta on palvelualojen kasvu ja niiden kasvava rooli bruttokansantuotteen synnyttäjänä. Käytännössä kaikissa kehittyneissä maissa teollisuuden osuus kokonaistuotannosta on laskenut monta vuosikymmentä. Toisin kuin yleensä luullaan, sama kehitys on meneillään myös Kiinassa. 2000-luvun alkuvuosien jälkeen teollisuuden merkitys on myös Kiinassa kääntynyt laskusuuntaan samaan aikaan, kun palvelut ovat voimakkaassa noususuunnassa.

Viimeisen parinkymmenen vuoden aikana aineettomat investoinnit ovat lisääntyneet Suomen lisäksi monis-

sa muissa maissa. Näiden investointien tuotto yrityksille tulee joko kasvaneen palvelu- tai tuotemyynnin muodossa tai pienentyneiden yksikkökustannusten muodossa. Kansantalouden tasolla tehdyissä tuotavuusvaikutus-analyseissä ei ole yleensä eroteltu tuotoksen kasvun ja panosten pienentymisen vaikutuksia. Aineettomien investointien synnyttämä aineeton pääoma eroaa aineellisesta pääomasta. Aineeton pääoma ei kulu käytössä, mutta sen arvo voi vaihdella huomattavasti enemmän kuin aineellisen. Suomessa julkinen sektori osallistuu yritysten aineettoman pääoman rakentamiseen tukemalla yritysten t&k-hankkeita. T&k-toiminta edustaa kuitenkin vain alle puolta yritysten aineettomasta pääomasta.

On ilmeistä, että kaikkea aineettomuuden tuomaa hyötyä ei voida mitata rahassa. Esimerkiksi demokratialla, ihmisoikeuksilla, puhtaalla ilmalla ja luonnon monimuotoisuudella on varmasti arvoa, mutta ne eivät ole rahalla mitattavissa. Tässä artikkelissa rajoitutaan sellaiseen aineettomuuteen, jota voidaan ainakin karkeasti mitata rahalla ja joka syntyy rahallisen vaihdannan seurauksena.

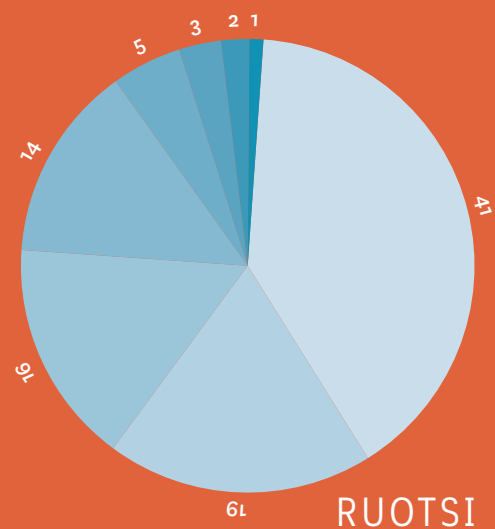
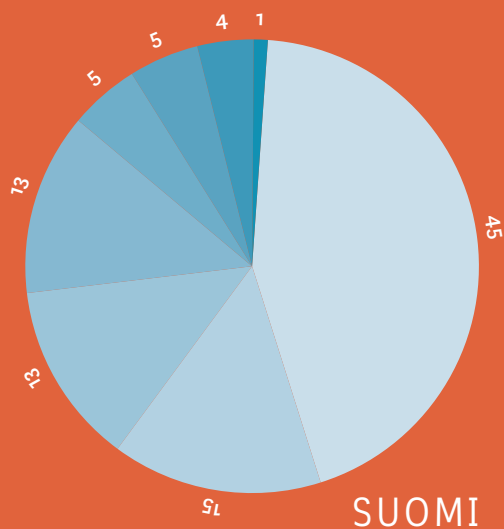
INVESTOINNIT AINEETTOMUUTEEN JA NIIDEN TUOTOT

Yhä suurempi osa länsimaissa tehdyistä investoinneista on nykyään aineettomia.⁷ Aineettomien investointien ja niitä kautta kertyvän aineettoman pääoman mittaamiselle ei ole yksiselitteistä tapaa. Mittaamisvaikeus toteutuu sekä yritystasolla että koko talouden tasolla.

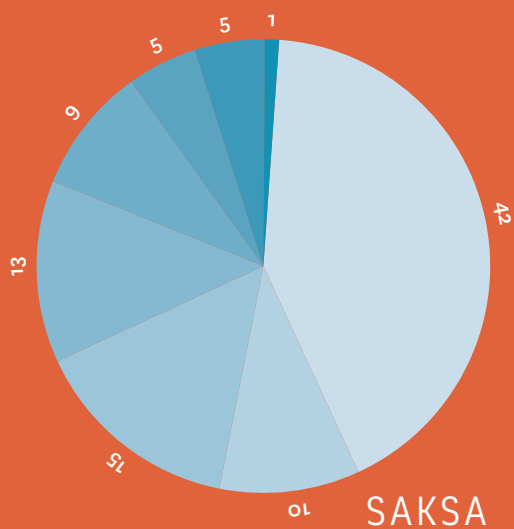
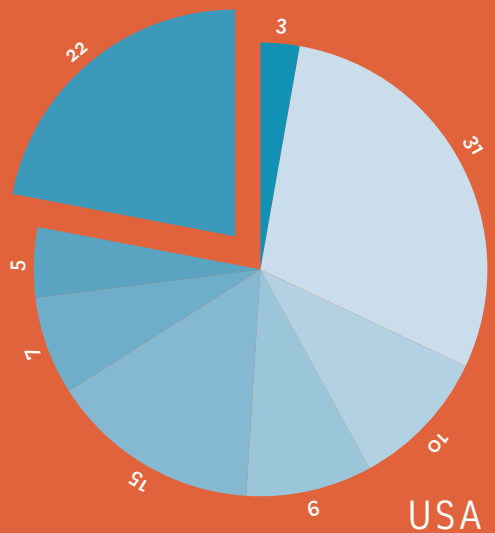
Yritystasoiseen mittausongelmaan liittyvät kirjanpito-käytännöt. Hyvän esimerkin tarjoaa taseessa olevan liike-arvon erilainen kohtelu yrityskauppojen ja sisäisen kehityksen välillä.⁸ Yrityskauppojen kautta syntyy liikear-

YRITYSTEN AINEETTOMAN PÄÄOMAKANNAN KOOSTUMUS

OSUUS YRITYSTEN REAALISESTA AINEETTOMASTA PÄÄOMAKANNASTA V. 2010, %.



- TUTKIMUS, KEHITYS
- OHJELMISTOT
- ARKKITEHTI- JA INSINÖÖRISUUNNITTELU
- YKSITYISKOHTAINEN OSAAMINEN
- KOULUTUS
- MAINONTA JA MARKKINOINTI
- TAIDE, VIIHDE, TEKIJÄN- JA OMISTUSOIKEUS YMS.
- RAHOITUSPALVELUIDEN MENETELMÄT



Corrado, Haskel, Jona-Lasinio & Iommi, (2012): "Intangible Capital and Growth in Advanced Economies: Measurement Methods and Comparative Results" Working Paper, June, available at <http://www.intan-invest.net>.

voa, joka tulee kirjata taseeseen. Sen sijaan yrityksen sisäisen toiminnan kautta syntyvän liikearvon kirjaamista taseeseen ei pidetä hyvän kirjanpitolavan mukaisena. Tilinpäätöksestä ei siis useinkaan saada riittäviä tietoja aineettomasta pääomasta tai sen arvosta.⁹ Myös kansantalouden tasolla on mittausongelmia, koska riittäviä tietoja ei ole edes yritystasolla. Nämä haasteet eivät tarkoita sitä, että aineettomia investointeja ei voitaisi tutkia. Sen sijaan haasteet tuovat esiin sen, että täysin tarkkaa tietoa aineettomien investointien määrästä tai tuotoksesta ei nykyisin ole saatavissa.

Aineettomat investoinnit näkyvät huonosti bkt:ssa. Tästä syystä on esitetty, että viralliset bkt-luvut ovat liian matalia. Esimerkiksi vuonna 2006 Yhdysvaltojen bruttokansantuote (bkt) nousi yli 10 prosentilla mikäli aineettomat investoinnit otettaisiin paremmin huomioon.¹⁰ Luku on samaa suuruusluokkaa (9 %), mitä on arvioitu Suomessa.¹¹ Osa näistä bkt:n aliarvioinneista tuli korjatuksi vuonna 2014, kun kansantalouden tilinpitoa uudistettiin. Uudistuksen myötä t&k-investoinnit tulivat otetuksi huomioon investointeina eikä välituotteina, mikä nosti Suomen bkt:ta lähes 4 prosenttia.¹² Valtaosa muista aineettomista investoinneista on kuitenkin edelleen bkt:n ulkopuolella.

MITÄ AINEETTOMAT INVESTOINNIT SISÄLTÄVÄT

Mitä kaikkea aineettomat investoinnit sisältävät? Yksikäsitteistä määritelmää ei ole olemassa vaan eri tutkimuksissa aineettomien investointien sisältö vaihtelee ainakin jonkin verran. Monissa tutkimuksissa on kuitenkin käytetty samaa määritelmää kuin USA:ta koskevassa tutkimuksessa.¹³ USA:ssa aineettoman pääomakannan koostumus poikkeaa jonkin verran muista maista.

Yli viidesosa (22 %) USA:n aineettomasta pääomasta koostuu taiteesta, viihteestä ja tekijänoikeuksista. Suomessa, Ruotsissa ja Saksassa näiden osuus on vain muutaman prosentin luokkaa. Sen sijaan tutkimuksen ja tuotekehityksen kautta tulleen aineettoman pääoman osuus on USA:ssa selvästi pienempi kuin yllä olevan kuvion vertailumaissa. Suomessa tämä osuus on kaikkein suurin, mikä tulos on saatu aiemminkin.¹⁴

Aineettomilla investoinneilla on kaksi tärkeää väylää, jota kautta ne mahdollisesti vaikuttavat kansantalouden tuottavuuteen ja kasvuun.

- * Investoinnit aineettomuuteen, esimerkiksi tuotantoa ohjaavaan ohjelmistoon tai uuden liiketoimintakonseptin kehittämiseen, synnyttävät investointitihedellä kustannuksen aivan kuten aineelliset investoinnitkin. Ero on siinä, että esimerkiksi oh-

jelmistoa voidaan monistaa ja muokata alkuinvestoinnin jälkeen verraten pienin kustannuksin. Lopputuote – kuten ohjelmisto tai brändi – ei myöskään kulu käyttäjämäärän kasvaessa. Tämän tyyppisellä aineettomalla omaisuudella voi olla lähes rajattomat skaalahyödyt ja merkittävä tuottavuusvaikutus.

- * Investoinnit tutkimukseen ja tuotekehitykseen, johtamisjärjestelmiin ja muuhun aineettomaan pääomaan synnyttää lähes aina ulkoisvaikutuksia, jolloin aineeton pääoma leviää yrityksen ulkopuolelle hyödyntäen muitakin kuin investoinnin tehnyttä yritystä. Tämä tiedon leviäminen voi tapahtua esimerkiksi työntekijöiden vaihtaessa työpaikkaa tai vaikkapa kahden eri yrityksen työntekijän keskustelun yhteydessä. Myös ulkomaisiin suoriin sijoituksiin liittyy lähes poikkeuksetta aineettomia investointeja ja tiedon leviämistä. Ulkomainen yritys voi tuoda sijoituksen kohdemaahan esimerkiksi uudenlaisen liiketoimintatähtäimellisen, joka leviää muihin yrityksiin muun muassa työntekijöiden liikkuvuuden kautta.

Aineettomien investointien tuomaa hyötyä on yritetty mitata monesta eri näkökulmasta. Taloustieteen alan tutkimuksissa hyötyjen mittaaminen on liittynyt erityisesti tuottavuuteen. Iso-Britanniassa tehdyssä tutkimuksessa aineeton pääoma vastasi lähes viidenneksestä työn tuottavuuden kasvusta vuosina 2000-2008.¹⁵ Suomessa samoin kuin monessa muussakin Euroopan maassa osuus on ollut samaa luokkaa ja Yhdysvalloissa selvästi enemmänkin.¹⁶ Käyttämällä tarkempia, yritystason aineistoja on havaittu, että jo verraten vähäiset muutokset johtamiskäytännöissä voivat johtaa jopa suuruusluokaltaan 10 prosentin tuottavuushyötyihin.¹⁷ Joissain tapauksissa tuottavuusvaikutusten edellytyksenä on, että aineettomat panostukset täydentävät toisiaan. Esimerkiksi tietojärjestelmiin tehtävien investointien hyödyt valuvat hukkaan, jos johtamiskäytännöissä ja eri organisaatiotasolla ei osata hyödyntää uuden teknologian suomia mahdollisuuksia tuottavuuden nostamiseksi. Yhdysvaltalaisella aineistolla tehdyssä tutkimuksessa on saatu tulos, että yritysten, jotka ovat panostaneet laajojen tietomassojen analyysiohjelmistojen ja asiantuntemuksen hyödyntämiseen liiketoiminnassa, liikevaihdon ja tuottavuuden kasvu on ollut 5–6 prosenttia korkeampaa kuin muissa muuten vastaavan kaltaisissa yrityksissä.¹⁸

AINEETTOMUUDESTA VIENTITULOJA

Vaikka vienti ei suoraan kerro arvonlisästä tai sen kasvusta, on mielenkiintoista tarkastella aineettomuuden Suomeen tuomia vientituloja. Aineettomuudesta tulevat vientitulot voidaan jakaa karkeasti neljään eri luokkaan.

AINEETTUUUDESTA VIENTITULOJA

HUOM. KOSKEVAT VUOTTA 2013

a

ROJALTIT
JA
LISENSSIMAKSUT

2,7 mrd €

c

MUU
PALVELUVIENTI

16,4 mrd €

b

VÄLITYS-
KAUPPA

2,8 mrd €

d

AINEETON
TAVARAKAUPAN
SISÄLLÄ

? mrd €

Tilastokeskus (kansantalouden tilinpito ja palvelujen ulkomaankauppa)

a) ROJALTIIT JA LISENSSIMAKSUT

Vientituloja tulee ensinnäkin rojaltili- ja lisenssitulojen muodossa. Ulkomaiset yritykset maksavat tällöin siitä, että ne käyttävät Suomen yksiköiden omistamaa aineettonta omaisuutta. Tähän kuuluvat muun muassa patenttien, copyrightien ja erilaisen tekijänoikeuksilla suojatun omaisuuden käyttö. Vuonna 2013 näitä vientituloja tuli Suomeen yhteensä 2,7 miljardin arvosta. Rojaltilien ja lisenssitulojen kautta tulevat vientitulot ovat kaikkein ilmeisin kanava, jolla aineettomuudesta tulee vientituloja.

b) VÄLITYSKAUPPA

Suurin piirtein saman verran tuloja tulee välityskaupan seurauksena. Välityskaupassa kyse on usein siitä, että Suomen yksikkö ostaa tavaran ulkomaiselta yritykseltä ja myy sen toiselle ulkomaiselle yritykselle ilman että tavara käy missään vaiheessa Suomen maaperällä. Myynti- ja ostosumman välinen kate kirjautuu välityskauppa-termillä Suomen palveluvienniksi. Etenkin konsernin sisällä tehdyssä välityskaupassa kate on oikeastaan aineettomalle omaisuudelle tulevasta tuotosta. Myös palveluja voidaan myydä välityskaupan tavoin.

c) MUU PALVELUVIENTI

Aineettomaksi vienniksi voidaan laskea myös muu palveluvienti. Vuonna 2013 näitä vientituloja tuli Suomeen peräti 16,4 miljardin edestä. Tästä lähes 5,2 miljardia tuli tietotekniikkapalveluista ja televiestinnästä sekä 1,6 miljardia rakentamisesta ja projektitoimituksista.

d) AINEETON TAVARAKAUPAN SISÄLLÄ

Vaikeinta on arvioida, mikä rooli patenteilla, brändeillä ja muilla aineettomilla tekijöillä on silloin, kun niiden tuoma arvonlisä sisältyy ulkomaille vietyjen tavaroiden hintaan. On ilmeistä, että tätäkin kautta Suomeen tulee vientituloja, mutta nykyisin ei tiedetä edes sen suuruusluokkaa.

On kuitenkin tärkeää huomata, että monet yritykset pystyvät valitsemaan luokkien a, b ja d välillä. Tämä tuli esiin aiemmassa Etlan tekemässä hankkeessa, jossa tutkittiin globaalien arvoverkoston toimintaa.¹⁹ Siinä yhteydessä ilmeni, että osa yrityksistä käytti kaikkia näitä kolmea keinoa saadakseen sen ulkomaisilta tytäryrityksiltä aineettoman omaisuuden tuottoja Suomeen. Joissain maissa kyseinen konserni veloitti tytäryrityksiltään rojaltilimaksuja, toisissa maissa ko. konserni teki saman asian välityskaupan kautta ja kolmansissa maissa aineettomuuden tuotot tulivat tavaraviennin kautta.

Aineettoman ja aineellisen pääoman arvon vaihtelut voivat olla erilaisia. Aineellisen omaisuuden arvo vaihtelee ajassa todennäköisesti vähemmän kuin aineettoman. Jos yritys on investoinut esimerkiksi kiinteistöön tai ko-

neisiin, näiden arvo ei todennäköisesti häviä kokonaan ainakaan parissa vuodessa. On myös epätodennäköistä että näiden arvo moninkertaistuisi lyhyessä ajassa. Sen sijaan brändin, patenttien, teknologian tai muun aineettoman omaisuuden arvo voi vaihdella paljon. Esimerkiksi Nokian Symbian-käyttöjärjestelmän arvo aleni hyvin nopeasti vuoden 2011 aikana. Toisaalta aineettoman omaisuuden arvonnousu voi myös moninkertaistua hyvinkin lyhyessä ajassa, kuten Applen esimerkki osoittaa.

- 7 Kirjallisuudessa on käytetty lukuisia eri termejä kuvaamaan aineettomia investointeja/aineettonta pääomaa tai niiden osia. Näitä termejä ovat esimerkiksi inhimillinen pääoma (intellectual assets/capital), organisaatiopääoma (organizational assets), osaamis-pääoma (knowledge capital) ja immateriaalinen omaisuus (intellectual assets).
- 8 Ks. esim. Lev, 2003 Lev, B. (2003) Remarks on the Measurement, Valuation, and Reporting of Intangible Assets. NYU Working Paper No.2451/27468.
- 9 Ks. esim. Fadur, C-I, ja Mironiuc, M. (2013). Study on the perception of accounting professionals concerning intangible assets and intangible capital. Theoretical and Applied Economics, 20, 77-98.
- 10 Hulten, C. (2013). Stimulating Economic Growth through Knowledge-Based Investment. OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2013/02, OECD, Paris.
- 11 Huovari, J. ja Maliranta, M. (2008). Aineettomien investointien merkitys talouskasvulle. Teoksessa Huovari (toim.), Aineeton pääoma ja talouskasvu. Teoksen katsaus 230/2008, Tekes, Helsinki. Jalava, J., Aulin-Ahmavaara, P. ja Alanen, A. (2007). Intangible Capital in the Finnish Business Sector, 1975-2005. PTT Työpapereita no:100, Pellervon taloustutkimus, Helsinki.
- 12 Sainio, M. ja Koistinen-Jokiniemi, P. (2014). Kansantalouden tilinpito uudelle vuosikymmenelle. Kansantaloudellinen aikakauskirja, 110, 391-405.
- 13 Corrado, C. A. & Hulten, C. ja Sichel, D. E. (2006). Intangible Capital and Economic Growth. NBER Working Papers 11948, National Bureau of Economic Research, Inc.
- 14 Piekkola, H. (2012). Aineeton pääoma – talouskasvun ytimessä. Kansantaloudellinen aikakauskirja, 108, 20-32.
- 15 Dal Borgo, M., Goodgirdge, P., Haskel, J. and Pesole, A. (2013). Productivity and Growth in UK Industries: An Intangible Investment Approach. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 75, 806-834.
- 16 Corrado, C., Haskel, J., Iommi, M. ja Jona-Lasinio, C. (2012). Intangible Capital and Growth in Advanced Economies: Measurement and Comparative Results. CEPR Discussion Paper No 9061, Centre for Economic Policy Research, London, UK.
- 17 OECD (2013). New Sources of Growth: Knowledge-Based Capital. Key Analyses and Policy Conclusions. Synthesis report.
- 18 OECD (2013). New Sources of Growth: Knowledge-Based Capital. Key Analyses and Policy Conclusions. Synthesis report.
- 19 Ali-Yrkkö, J. (2013). Mysteeri avautuu – Suomi globaaleissa arvoverkostoissa. ETLA b 257, the Research Institute of the Finnish Economy.

Johtaminen arvonluonnon välineenä

APULAISPROFESSORI ANU PUUSA / ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Aineettoman pääoman rooli on vahvistunut sitä mukaa kun ymmärrys ja osaaminen työn tuottavuuden lisäämisestä on kasvanut. Tuottavuuden kasvua vauhdittaa taas nopea tietoteknisten ratkaisujen ja kanavien kehittyminen sekä digitalisaation nopea eteneminen. Olemme siirtyneet tuotantotaloudesta tieto- ja osaamisperustaiseen talouteen samalla siirtyen aineellisesta omaisuudesta aineettomaan pääoman merkitystä korostavaan ansaintalogiikkaan. Siinä ihmiset, heidän tietonsa, taitonsa, osaamisensa ja erityisesti heidän halunsa jakaa osaamistaan organisaationsa käyttöön, ratkaisevat yrityksen menestymisen. Sekä käytännön havainnot aineettoman pääoman vaikuttavuudesta että tutkimustulokset tukevat päätelmää, jonka mukaan aineettoman pääoman eri osa-alueilla on keskeinen merkitys yrityksen tulokseen.²⁰ Monet aineettoman pääoman osa-alueet vaikuttavat lisäksi keskeisellä tavalla työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

AINEETTOMAN PÄÄOMAN MÄÄRITTELY

Mutta mistä lopulta on kysymys puhuttaessa aineettomasta pääomasta? Vaikka aihepiiri on osoittanut tärkeytensä käytännössä, käsitteenä aineeton pääoma on yhä haastava ja vielä merkitykseltään jokseenkin vakiintumaton. Aineettoman pääoman voi määrittellä ei-rahalliseksi pääomaksi, joka ei ole konkreettista, mutta jolla on arvoa ja joka tuottaa tulevaisuuden voittoja.²¹ Se on tietoa, joka on mahdollista muuttaa arvoksi.²² Sen voidaan ajatella

viittaavan sellaisiin organisaation resursseihin tai voimavaroihin, joita ei pääosin huomioida tilinpäätöksessä varallisuutena, mutta joilla kuitenkin on merkittävä vaikutus yrityksen tulokseen kaikilla mittareilla mitattuna.

Aineetonta pääomaa ilmiönä luonnehtii aika-, paikka-, tilanne-, henkilö- ja organisaatiosidonnaisuus – toisin sanoen tapauskohtaisuus ja siitä juontuva epävakaisuus.

Koska määrittelyitä on lukuisia eikä yhdenkään oikeellisuudesta valitse yksimielisyyttä, on aineetonta pääomaa ehkä helpompi lähestyä tarkastelemalla niitä erilaisia elementtejä, joita siihen liittyy. Monesti siihen yhdistetään ainakin seuraavat kolme ulottuvuutta: inhimillinen, rakenteellinen ja suh-

depääoma. Kaikkien näiden osa-alueiden ja niiden välisen vuorovaikutuksen keskiössä on arvon tuottaminen. Arvoa tuotetaan asiakkaille ja sitä kautta yritykselle itselleen. Organisaation näkökulmasta arvo voi realisoitua aineellisena pääomana, liikevaihtona, kasvavana markkinaosuutena tai jonain muuna lisäarvona. Myös asiakkaan näkökulmasta hyöty voi realisoitua monella tapaa, aineettomasti tai aineellisesti, esimerkiksi myönteisenä tunnekokemuksena. Organisaation jäsenien näkökulmasta realisoituvaa arvoa voi puolestaan tarkoittaa muun muassa työn ja työyhteisön mielekkääksi kokemisen vahvistumista.

INHIMILLINEN PÄÄOMA

Yrityksen kilpailukyky ja menestyminen perustuvat sen kykyyn toimia markkinoilla oikein suhteessa kilpailijoihin,

*Inhimillisen potentiaalin,
kuten osaamisen ja kokemuksen
hyödyntäminen, edellyttää
oikeanlaista ilmapiiriä
ja johtamistapaa,
jotka mahdollistavat ja
kannustavat työntekijöitä
esimerkiksi jakamaan
itselleen kertynyttä
arvokasta hiljaista tietoa.*



asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Käytännössä organisaation tulokset aikaansaavat sen jäsenet, ihmiset, joista organisaation kokonaisuus rakentuu. He toiminnallaan joko mahdollistavat tai estävät valitun strategian toteutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen.²³ Ei ole olemassa organisaatiota irrallaan sen toimijoista. Näin ollen organisaatioiden keskeinen aineeton pääoma on organisaation jäseniin sitoutunutta. Organisaation jäsenien kokemus, tiedot, taidot, asenne ja motivaatio ovat esimerkkejä yksilöllisestä inhimillisestä pääomasta. Tuo pääoma mahdollistaa esimerkiksi hyvän asiakaskohtamisen tai toimii perustana ratkaista asiakkaan tai työyhteisön ongelmia ja sitä kautta tuottaa arvoa.

Inhimilliseen pääomaan sitoutunut arvo ja hyödynnettävyys voivat säilyä organisaatiossa ainoastaan siellä työskentelevien ihmisten kautta ja heidän toimintansa seurauksena.²⁴ Lisäksi johdon näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että yksilöön sidottu inhimillinen pääoma ei itsestään realisoitu organisaation aineettomaksi pääomaksi vain siksi, että työntekijä on organisaation palveluksessa. Inhimillisen potentiaalin, kuten osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen, edellyttää oikeanlaista ilmapiiriä ja johtamistapaa, jotka mahdollistavat ja kannustavat työntekijöitä esimerkiksi jakamaan itselleen kertynyttä arvokasta hiljaista tietoa.

SUHDEPÄÄOMA

Siinä missä inhimillinen pääoma ennen muuta keskittyy organisaation jäsenien ominaisuuksiin ja osaamiseen sekä organisaatioiden sisällä vallitseviin suhteisiin, liittyy suhdepääoma ensisijaisesti niihin suhteisiin, joita organisaatiolla on sen ulkopuolisiin tahoihin, kuten asiakkaisiin ja muihin tärkeisiin sidosryhmiin. Suhdepääomaa rakentavat siis yrityksen erilaiset verkostot, asiakkuudet ja yhteistyökumppanuudet, joihin kytkeytyy erottamattomasti suhdepääomaan liitetyt teemat kuten esimerkiksi brändi, organisaation imago tai maine. Ne ovat yritykselle sellaista pääomaa, joka auttaa sitä erottautumaan muista ja samalla niillä on tärkeä merkitys uusien suhteiden luomisessa ja olemassa olevien ylläpitämisessä.

RAKENTEELLINEN PÄÄOMA

Aineeton rakenteellinen pääoma luo puitteet sille, että muita aineettoman pääoman osa-alueiden voimavaroja voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Rakenteellinen pääoma koostuu esimerkiksi organisaation prosesseista ja toimintatavoista. Organisaation rakennepääomaa on myös organisaatioon rakentunut kulttuuri ja organisaation omintakeisuutta kuvaava identiteetti. Ne ovat esimerkkejä organisaatioiden menestykseen ratkaisevasti vaikuttavista ilmiöistä, jotka samalla ovat perinteisen johtamisen ulottumattomissa.

Puhuttaessa aineettomasta pääomasta liikumme samanaikaisesti paitsi asiakasrajapinnalla, myös organisaation jäsenten yksilöllisten kokemusten ja organisaation jäsenien yhteisesti jakaman todellisuuden välillä. Useat aineettomaan pääomaan liittyvät elementit, kuten osaaminen ja tieto, voivat olla yksilön mutta myös organisaation inhimillistä pääomaa. Näin inhimillistä pääomaa organisaatiokontekstissa voidaan edelleen jaotella yksilölliseen ja yhteisölliseen inhimilliseen pääomaan.²⁵

AINEETTOMAN PÄÄOMAN JOHTAMINEN ON TUNNELMIEN AISTIMISTA JA LUOMISTA

Harva varmaankaan enää nykyään kyseenalaistaa sitä, etteikö organisaatioissa olisi paljon näkymättömiä, aineettomia asioita, joita on hankala konkretisoida ja mitata, mutta jotka kuitenkin olemassa ololleen vaikuttavat organisaation menestymiseen tai epäonnistumiseen – vähintäänkin samassa määrin kuin näkyvät, hallinnoitavissa olevat ja mitattavat asiat. Voidaan vaikkapa pohtia, kumpi on organisaation toiminnan sujuvuuden kannalta tärkeämpää, eksplisiittinen vai hiljainen tieto, ohjeet vai kokemukseen perustuva tapa tehdä asioita? Ohjaako ihmisten käyttäytymistä näkyvä vai aistit ja tunteet? Kumpi kuvastaa organisaatiota paremmin, sen virallinen tarina vai arjen tarinat? Kyse ei kuitenkaan ole vastakkainasettelun lietsomisesta – kaikki nuo mainitut asiat vaikuttavat organisaatiossa niin tunnelmaan kuin tuloksiinkin.

Koska aineettomalla pääomalla on vahva kytkös organisaatioiden tuloksellisuuteen, muodostuu siitä luontevasti keskeinen ja tärkeä johtamisen mielenkiinnon kohde. Vanhastaan meille on kertynyt merkittävästi enemmän kokemusta, osaamista ja keinoja johtaa aineellista pääomaa. Ansaintalogiikan ja toimintaympäristön muuttuessa ja aineettoman pääoman ollessa monissa yrityksissä keskeinen resurssi ja kilpailutekijä, olisi tulevaisuuden kilpailukyvyyn turvaamisen kannalta ensisijaisen tärkeää, että organisaatiossa panostettaisiin aiempaa enemmän oman aineettoman pääoman kokonaisuuden tunnistamiseen ja siihen liittyvään johtamisosaamisen kehittämiseen.

Aineettoman pääoman kohdalla johtamisen keskeisiksi teemoiksi nousee ihmisten työhyvinvoinnin ja työmotivaation sekä osaamisen johtaminen samoin kuin hyvän yhteistyön ja myönteisen ilmapiirin kehittäminen. Johtamisen yhtenä haasteena on myös aineettoman pääoman ja aineellisen pääoman yhteistyön tehokas aikaansaaminen. Tarvitaan esimerkiksi osaavaa henkilöstöä, joka kykenee hyödyntämään tarkoituksenmukaisesti hankittuja laitteita ja järjestelmiä työssään tai myymään tai huoltamaan niitä toimialasta riippuen.

Johtamisen asiana on henkilöstön riittävyydestä huolettimisen lisäksi varmistaa, että organisaatiossa on oikeanlaisia osaajia oikeilla paikoilla ja joiden tekemää työtä aineellisen pääoman resurssit tukevat.²⁶

ONKO MEILLÄ JOHTAMISOSAAMISTA RIITTÄVÄSTI?

On kuitenkin aiheellista kysyä, onko meillä riittävää johtamisosaamista vastaamaan muuttuvan ajan haasteisiin? Aineettoman pääoman hyödyntäminen ja johtaminen edellyttävät johdolta kykyä ja valmiutta kriittisesti analysoida paitsi toimintaympäristöön liittyviä kysymyksiä, myös omaa johtamisosaamista, johtamisen tapaa ja asenteita siihen liittyen. Valitettavan monessa yrityksessä johtamiskulttuuri heijastelee yhä vanhoja teollisen ajan johtamisoppeja, joiden mukaan johdon yksinoikeudellisenä tehtävänä oli suunnitella, organisoida ja valvoa työtä. Nämä perinteiset mallit eivät kuitenkaan voi toimia tilanteessa, jossa työntekijöiden tiedot, taidot ja erityisesti heidän halunsa antaa ja jakaa osaamistaan organisaationsa käyttöön, ratkaisevat yrityksen menestymisen.

Jokaisen organisaation arkitodellisuudessa asioita tulkitaan monista näkökulmista ja monin eri tavoin, yksilöllisistä lähtökohdista käsin. Tässä piilee aineettoman pääoman vaara ja voima. Mikäli johto ei ymmärrä organisaation jäsenien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien toiminnan ja asenteiden rakentuvan paitsi tosiasioiden, myös ennen kaikkea tulkintojen, näkökulmien varaan, keskitytään johtamisessa määrällisten ja mitattavien faktojen tarkasteluun ja niistä viestimiseen tunnelman ja merkitysten rakentamisen sijaan.

Tänä päivänä johtajan tärkein taito on hänen kykynsä rakentaa merkitystä ja olla aktiivinen osa merkityksen rakentumisen prosessia. Mahdollistaminen ja innostaminen sekä mielekkäiden vuorovaikutuskanavien ja -tapojen rakentaminen ovat niitä keinoja, joilla esimies mahdollistaa parhaan alustan sekä inhimillisen että yhteisöllisen aineettoman pääoman kasvulle ja kukoistukselle yrityksessään. Tätä kautta myös asiakkaille on sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön kautta mahdollista välittyä paitsi asiantunteva ja osaava, ennen kaikkea kasvullinen ja vetoava mielikuva yrityksestä, mikä puolestaan rakentaa pohjaa pitkäaikaisille, molemminpuolisesti arvoa tuottaville suhteille.

Haastavassa tehtävässään johto ei onnekseen ole yksin: nykyään tiedostetaan yhä laajemmin, että johtaminen ei ole yksilösuoritus, vaan että johtajuus rakentuu suhteissa. Aineettoman pääoman rakentamiseen osallistuvat kaikki organisaation jäsenet yhdessä – tulevaisuudes-

sa toivottavasti yhä enenevässä määrin tasavertaisesti henkilöiden muodollisesta asemasta riippumatta.²⁷

Panostaminen aineettomaan pääomaan kannattaa: Ainutlaatuinen ja vahva toimintakulttuuri ja organisaatio-identiteetti, organisaation arvoin ja tavoitteisiin sitoutunut motivoitunut henkilökunta, pitkäaikaiset, luottamukseen perustuvat sidosryhmäsuhteet tai muutokseen ja uudistuksiin positiivisesti suhtautuva organisaatioilmapiiri voivat olla aistittavissa, mutta eivät kilpailijan kopioitavissa sillä aineettoman pääoman kokonaisuus rakentuu aina eri tavoin ja erilaiseksi eri organisaatioissa. Juuri siksi aineeton pääoma on usein se keskeisin organisaation menestystä selittävä tekijä.

-
- 20 Ks. esim. Sveiby, K. (1997). The new organizational wealth. Managing & measuring knowledge-based assets. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
 - 21 Choong, K.K. 2008. Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models, Journal of Intellectual Capital, 9 (4), 609-638.
 - 22 Edvinsson, L. & Sullivan, P. 1996. Developing a Model for Managing Intellectual Capital, European Management Journal, 14 (4), 356-364.
 - 23 Puusa, Anu (2014): Strategia on tiekartta. teoksessa Yrittäville. Suomalaisille. Yos! Yrittäjyyden Osaamiskeskus, Yrittäjän MBA – ohjelma. Akateeminen yrittäjäkoulu. Antero Koskinen (toim.). Savilahden Kirjapaino Ky. s. 87-108.
 - 24 Ks. esim. Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor sekä Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. (2006). Aineeton pääoma. Johdon käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
 - 25 Puusa, Anu & Reijonen, Helen. (2011): Johdanto: Yksilöllinen ja yhteisöllinen inhimillinen pääoma organisaatiossa. teoksessa Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress. s. 19-29
 - 26 Ks. myös Stähle, P. & Grönroos, M. (2002). Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WS Bookwell, Stähle, P. & Wilenius, M. (2006). Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita Prima Oy sekä Puusa, A. & Eerikäinen, M. (2010). Is Tacit Knowledge Really Tacit? Electronic Journal of Knowledge Management, 8 (3), 307-318.
 - 27 Puusa, Anu, Mönkkönen, Kaarina & Kuittinen, Matti. (2011): Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. teoksessa Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress. s. 94-116

Tämä kirjoitus pohjautuu paitsi ulkopuolisiin lähteisiin, myös omiin aiempiin kirjoituksiini teoksissa Puusa, Anu & Reijonen, Helen (2011): Aineeton pääoman organisaation voimavarana, UNIPress, Puusa, Anu, Reijonen, Helen, Juuti, Pauli & Laukanen, Tommi. (2014): Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina (4., uudistettu painos). Talentum, sekä Johtamisverkoston Kaikuluotain – blogissa julkaistuun tekstiin Aineeton pääoma ei ole uskon asia.

Muotoilu- osaamisella kilpailukykyä

EKONOMISTI **SAMULI RIKAMA** JA NEUVOTTELEVA VIRKAMIES **KATRI LEHTONEN** / TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ

”

On totuttu menemään teknologiakärjellä, vaikka nykymaailmassa pitäisi edetä käytettävyyden ehdoilla. Tässä ollaan jäljessä myös ruotsalaisia kilpailijoita, jotka kehittävät tuotteita ja palveluita, joita on mahdollista käyttää ilman opastusta ja käytön sanotaan olevan vielä hauskaakin.

IT-YRITYS

Muotoiluosaaminen on noussut tärkeäksi kilpailutekijäksi osana yritysten liiketoimintaa. Valmistuksen ja kokoonpanon osuus syntyvästä taloudellisesta arvosta on vähenemässä ja tuotteiden jalostusarvosta kasvavan osan tuottaa aineetonta pääomaa hyödyntävä toiminta, kuten tutkimus ja tuotekehitys, muotoilu, markkinointi, jakelu ja erilaiset palvelut. Muotoilun käyttö myös leviää nopeasti eri elinkeinotoiminnan aloille, yhtenä esimerkkinä ohjelmistoliiketoiminta. Samalla muotoilun ja sen käytön edistämisestä on tullut yhä merkittävämpi osa elinkeino- ja innovaatiopolitiikkaa eri maissa.

Muotoilun taloudellista merkitystä on perinteisesti arvioitu muotoilutoimialan koon perusteella. OECD:n mukaan muotoilun toimiala vastaa EU:ssa 8,8 miljardin euron bruttoarvonlisäyksestä.²⁸ Toimiala on selkeästi suurin Iso-Britanniassa, jonka jälkeen tulevat Italia ja Saksa. Pohjoismaista suurin muotoilutoimiala on Ruotsilla. Suomessa muotoilupalveluiden tuotanto oli reilut 44 miljoonan euroa, mikä jää erittäin huomattavasti jälkeen läntisestä naapurista.

Työ- ja elinkeinoministeriö on tilannut Ramboll Management Consulting Oy:ltä selvityksen, jossa tarkastellaan muotoilun merkitystä erällä sitä hyödyntävillä toimialoilla Suomessa. Selvityksessä kytketään muotoilun hyödyntäminen ja sen vaikutukset laajemmin yritysten liiketoimintaan ja kilpailukykyyn. Tätä varten hankkeen osana kehitettiin kyselyn tietosisältö, jonka toimituksen testaus johtopäätöksineen oli tiedonkeruun lisäksi pilottihankkeen keskeinen sisältö.

Selvityksessä toteutetun sähköisen kyselyn vastausprosentti on jäänyt varsin alhaiseksi, joten seuraavassa esiteltävät alustavat tulokset ovat parhaimmillaan suuntaa-antavia.

MUOTOILUN STRATEGINEN ASEMA YRITYKSESSÄ

Muotoilun strategista asemaa yrityksessä käytettiin kyselyssä keskeisenä luokittelumuuttujana. Vahvimmin muotoiluosaamisen käyttöön olivat sitoutuneet ne yritykset, joilla muotoilu on osa strategiaa ja yritys-

kulttuuria (taso 3). Yritykset, joilla muotoilu ei ole osa strategiaa, mutta muotoiluosaamisen hyödyntäminen on vahvasti integroitunut tuotekehityksen ja/tai markkinoinnin prosesseihin, ovat tasolla 2. Yritykset, joille muotoilu on yksinomaan tuotteen ulkonäön parantamista tai käytettävyyttä sijoittuivat tasolle 1. Ne yritykset, jotka eivät käytä muotoilua lainkaan, sijoittuvat tasolle 0.

OSAAMIS- JA TKI-INTENSIIVISYYS YHTEYDESSÄ MUOTOILUUN

Selvityksessä havaittu merkittävin muotoiluosaamisen hyödyntämistä selittävä tekijä on yritysten yleinen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan intensiivisyys. Sen sijaan näyttäisi siltä, että muotoilun strateginen asema ei olisi riippuvainen yrityksen koosta, kasvuhakuisuudesta eikä kansainvälistymisen asteesta.

Muotoilua hyödyntävät yritykset panostavat enemmän tki-toimintaan. Näin ollen muotoilua, kuten innovaatiotoimintaa ylipäättään,

TAULUKKO 1

MUOTOILUN MERKITYS YRITYKSEN LIIKETOIMINNASSA

TASO 0 EI MUOTOILUA	TASO 1 ULKONÄKÖ TAI KÄYTETTÄVYYS	TASO 2 "MUOTOILU PROSESSINA"	TASO 3 "MUOTOILU STRATEGIANA"
YRITYKSEMME NÄKÖKULMASTA MUOTOILUOSAAMINEN ON... (VÄHINTÄÄN YKSI AO. KOHTEISTA VALITTU)			
YRITYS EI HYÖDYNNÄ MUOTOILUOSAAMISTA	TUOTTEEN TAI PALVELUN ULKONÄÖN SUUNNITTELUA TUOTTEEN TAI PALVELUN KÄYTETTÄVYYDEN SUUNNITTELUA	MUKANA TUOTE- JA PALVELU- KEHITTÄMISPROSESSISSA ALUSTA ASTI OSA TUOTE- JA PALVELU- KEHITTÄMISPROSESSIA OLENNAINEN OSA MARKKINOINTIA	OSA YRITYSSTRATEGIAA OSA YRITYSKULTTUURIA JA AJATTELUTAPAA TÄRKEÄSSÄ ROOLISSA KAIKISSA TOIMINNOISSA
14% VASTANNEISTA (N=29)	24% VASTANNEISTA (N=37)	22% VASTANNEISTA (N=35)	40% VASTANNEISTA (N=62)

ei tulisi nähdä vain suurten yritysten toimintatapana vaan pikemminkin osana uudistumishakuisten ja innovatiivisten yritysten strategiaa ja ajattelutapaa.

Kyselyyn vastanneet yritykset ilmoittivat hyödyntäneensä muotoilua selvästi yleisimmin markkinoinnissa ja viestinnässä sekä tuotesuunnittelussa ja -kehittämisessä. Muotoilua hyödynnettiin yleisesti myös yritysten sisäisten prosessien ja toimintojen kehittämisessä sekä palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä.

INVESTOINNIT MUOTOILUUN KASVUSSA

Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan myös muotoilupanostusten kehitystä kolmen viimeisen ja kolmen seuraavan vuoden aikana. Yrityksistä suuri osa arvioi muotoilun merkityksen kasvaneen ja merkityksen uskotaan kasvavan jatkossakin – erityisesti niissä yrityksissä, jotka ovat jo hyödyntäneet muotoilua strategisesti.

Suuret yritykset työllistävät pieniä yrityksiä yleisemmin muotoiluammattilaisia: kyselyyn vastanneista yli 250 henkilöä työllistävästä yrityksistä lähes 60 prosenttia työllistää vähintään yhden muotoiluammattilaisen. Vastaava luku keskisuurissa ja pienissä yrityksissä oli yli 30 prosenttia.

Huomionarvoista on se, että muotoilun asema strategiassa ei näyttäisi olevan kiinni yrityksen koosta, vaan strategisia hyödyntäjiä on kutakuinkin saman verran kaikissa kokoluokissa. Tavat hyödyntää muotoiluosaamista näyttäisivät olevan sidoksissa yrityksen kokoon, mutta tavoitteet ja merkitys eivät.

MUOTOILUN VAIKUTUKSIA LIIKETOIMINTAAN JA KILPAILUKYKYYN

Kyselyyn vastanneista yrityksistä noin 10–25 % arvioi muotoilun hyödyntämisellä olleen merkittäviä vaikutuksia yrityksen kasvuun ja menestykseen liittyviin osa-alueisiin. Vähintään jonkin verran vaikutusta muotoilulla arvioi olleen noin 40–75 % yrityksistä. Tarkastelluista osa-alueista eniten vaikutusta arvioitiin olevan yrityksen kilpailukykyyn.

Muotoilun hyödyntämisen suorat vaikutukset tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen näyttäisivät syntyvän ensisijaisesti sekä asiakaskokemuksen että tuotteen tai palvelun käytettävyyden parantamisen tai uusien tuotteiden tai prototyyppien kehittämisen kautta. Sen sijaan esimerkiksi skaalautuvuuden parantaminen, tuotteen elinkaaren pidentäminen tai patenttien ja tekijänoikeuksien syntyminen ei noussut tämän selvityksen aineistossa esiin yhtä vahvasti.

Muotoilun hyödyntämisellä näyttäisi olevan merkittäviä vaikutuksia liiketoimintaan erityisesti liittyen markkinointiin ja myyntiin brändin rakentamisen ja visuaalisen ilmeen yhtenäistämisen kautta sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Jälkimmäisessä korostuu erityisesti asiakaskokemuksen parantaminen.

JOHTOPÄÄTELMIÄ

Muotoilulla näyttäisi olevan merkittäviä ja tunnistettavissa olevia positiivisia kilpailukykyvaikutuksia, mutta vain niiden yritysten osalta, joissa muotoilua pystytään hyödyntämään kokonaisvaltaisesti ja strategisella tasolla. Sen sijaan kapeasti hyödynnettyinä muotoilun vaikutukset jäävät helposti vähäisiksi – tai ainakaan niitä ei pystytä helposti tunnistamaan. Havainto tukee hyvin nykyisiä käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan periaatteita, jotka painottavat muotoiluosaamista ja sen strategista hyödyntämistä yritysten kilpailukykytekijänä.

²⁸ Tilastokeskus: Arvonlisäys (brutto) tarkoittaa tuotantoon osallistuvan yksikön synnyttämää arvoa. NACE REV2: 74.1 Taideteollinen muotoilu ja suunnittelu, Graafinen muotoilu, Sisustussuunnittelu, Teollinen muotoilu ym.

Selvitys ilmestyy kokonaisuudessaan marraskuussa 2015, selvityksestä lisää TEM/Yrityskat-saus 2015.

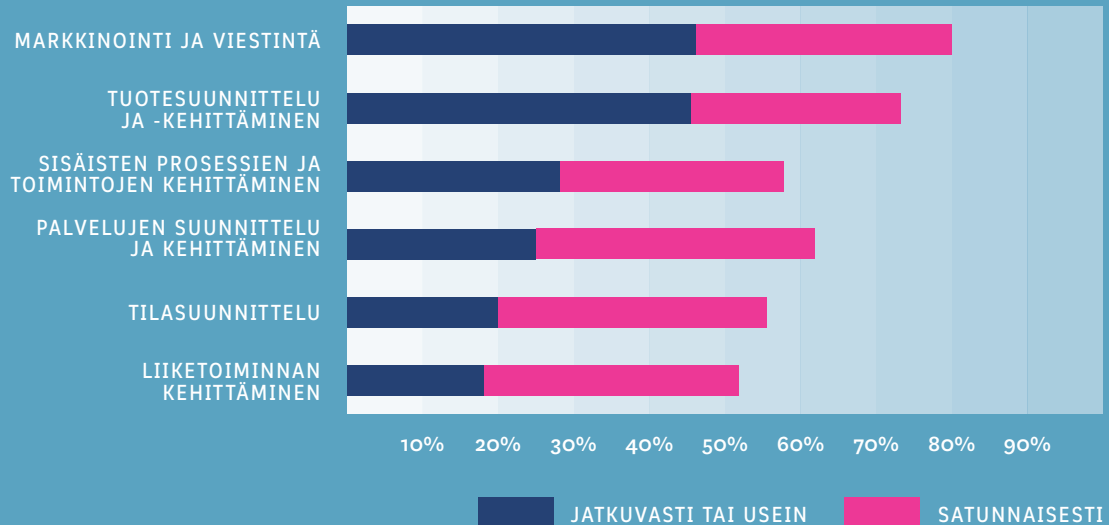


Muotoiluosaamisen hyödyntäminen on vahvasti tulevaisuutta. Jos tällä hetkellä suurin kilpailukykytekijä on tehokkuus, oikein tehtynä muotoiluosaamisen hyödyntäminen voi nousta sen rinnalle tulevaisuudessa. Ulkomaiden markkinoilla muotoilu koostuu kilpailuetuna pitkällä aikavälillä.

ELINTARVIKEALAN YRITYS

KUVIO 1

”MISSÄ SEURAAVISSA TOIMINNOISSA YRITYKSENNE ON HYÖDYNTÄNYT MUOTOILUA VIIMEISEN KOLMEN VUODEN AIKANA?” (N=163)



Yrityskysely ja tapaustutkimukset

KYSELYN KOHDEJOUKOKSI VALITTIIN TOIMIALAT, JOILLA MUOTOILUOSAAMISEN KÄYTTÖ ARVIOITIIN MERKITTÄVÄKSI LIIKETOIMINNAN KANNALTA ELI TEOLLISUUSYRITYKSET, OHJELMISTOPALVELUYRITYKSET SEKÄ MUITA TIETOINTENSIIVISIÄ LIIKE-ELÄMÄN PALVELUITA TARJOAVAT YRITYKSET. PALVELUYRITYKSET VALITTIIN PILOTTILUONTEISESTI TÄYDENTÄMÄÄN PERINTEISESTI VARSIN TEOLLISUUSPAINOTTEISTA NÄKÖKULMAA MUOTOILUUN. ERITYISESTI OHJELMISTOPALVELUYRITYSTEN KOHDALLA KÄYTETTÄVYYSVAATIMUSTEN JA ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KOROSTUESSA ALA NÄYTTÄYTYI MUOTOILUN KANNALTA MIELENKIINTOISENA. SELVITYKSESSÄ TOTEUTETUIILLA TAPAUSTUTKIMUKSILLA TÄYDENNETTIIN YRITYSKYSELYLLÄ KERÄTTYÄ TIETOSISÄLTÖÄ.



*Aineettomien
investointien
hyödyntäminen*

AINEETTOMAT INVESTOINNIT OHJAAVAT TALOUTTA

EKONOMISTI **SAMULI RIKAMA** / TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ

Aineettoman talouden keskiössä digitalisaatio määrittää yritysten liiketoimintaa yhä tiiviimmin. Digitaalisen työkalujen käyttö murtaa perinteisiä liiketoimintamalleja sekä mahdollistaa kokonaan uudet jakelukanavat ja markkinoinnin internetin välityksellä. Myös tuotteet ovat yhä useammin aineettomia.

Yritysten investoinneilla on perinteisesti tarkoitettu investointeja keskeisiin tuotannontekijöihin eli koneisiin ja laitteisiin tai rakennuksiin. Aineettoman talouden myötä aineellisten investointien merkitys talouden ajurina on kuitenkin vähentynyt. Yritystoiminnan menestys ja kilpailukyky nojaavat yhä enemmän aineettomiin tekijöihin, kuten osaamiseen, innovaatioihin, ketteryyteen tai toiminnan skaalautuvuuteen digitaalisten työkalujen avulla.

TEOLLISUUSYRITYSTEN AINEETTOMAT AINEELLISIA INVESTOINTEJA SUUREMMAT VUONNA 2013

Tehdasteollisuuden yritysten kiinteät investoinnit kääntyivät vuonna 2013 laskuun, ja niiden arvo putosi vain 3,1 miljardin euron tasolle eli noin seitsemällä prosentilla edellisestä vuodesta. Teollisuusyritysten tutkimus- ja kehitysmenot Suomessa olivat vuonna 2013 hieman alle 3,3 miljardia euroa.

Vuoden 2013 osalta teollisuuden aineettomat investoinnit ylittivät siis aineelliset noin 200 miljoonalla eurolla. Ero olisi ollut aineettomien hyväksi vieläkin suurempi, jos kaikki aineettomat erät – kuten panostukset osaamiseen – olisivat arvioissa mukana. Lisäksi teollisuuden kiinteisiin investointeihin kuuluu aineettomien luonteisia eräitä, kuten ohjelmistot, mikä edelleen painottaa investointeja aineettomaan suuntaan.

INVESTOINTIAKTIIVISUUS VIHDOIN KASVUSSA

Teollisuuden kiinteät investoinnit näyttävät vihdoin olevan tukevalla kasvu-uralla. Tälle vuodelle ennakoitu kasvu on myös laajapohjaista ja kattaa lähes kaikki teollisuuden toimialat. Investointien arvon odotetaan nousevan tänä vuonna yli 4,1 miljardiin euroon. Vajaa kaksi kolmasosaa kaikista kiinteistä investoinneista on kone- ja laiteinvestointeja. Tiedustelun mukaan kone-

ja laiteinvestoinnit kasvoivat jo viime vuonna, ja tänä vuonna niiden kasvu nopeutuu.

Kuluvana vuonna t&k-panostukset ovat arvion mukaan hieman alle 3,2 miljardin euron tasolla. Valtaosa t&k-toiminnasta tehdään teknologiateollisuudessa. Yritysten investointiaktiivisuuden kohentuessa tänä vuonna tasapaino kellahtaa selkeästi aineellisten investointien suuntaan.

Yritysten t&k-toiminta on jo jonkin aikaa ollut lievästi laskevalla uralla, ja julkisten säästötoimien kuristuksessa olevaa t&k-toimintaa tuskin saadaan tukevaan nousuun lähivuosinakaan. Niukkenevien resurssien vallitessa on oleellisen tärkeää allokoida voimavarat painottaen tuloksellista t&k-toimintaa, joka kannustaa kansainvälistymiseen ja toimintojen skaalautuvuuteen.

AINEETTOMIEN OSUUS NOUSUSSA

Aikasarjatarkastelu vuodesta 1975 osoittaa selvästi, että etenkin viimeisten kymmenen vuoden aikana teollisuuden aineettomien t&k-panostusten osuus on kasvanut ja se on suunnilleen samalla tasolla kuin kiinteät investoinnit.

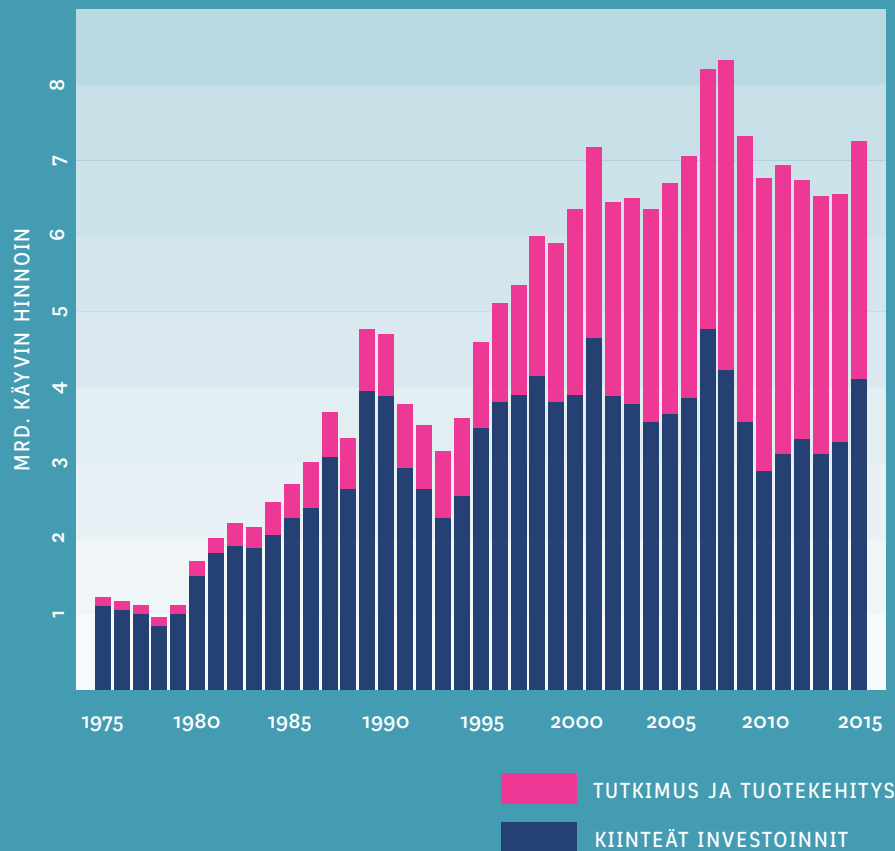
Koko talouden rakennemuutos heijastuu myös kuvios- ta selvästi. Ennen vuotta 2000 kiinteiden investointien osuus oli hallitseva ja t&k-toiminnan osuus vähäinen. Vuodelle 2015 odotettu selvä lisäys investoinneissa painottuu kuitenkin pitkästä aikaa kiinteisiin investointeihin.

AINEETTOMAT INVESTOINNIT ALLOKOITUVAT TEKNOLOGIA-TEOLLISUUTEEN

Vuonna 2013 teknologiateollisuuden t&k-menot olivat Tilastokeskuksen mukaan runsaat 2,7 miljardia euroa. Alan osuus oli yli 80 prosenttia kaikista teollisuuden kotimaisista tutkimus- ja tuotekehitysmenoista. Toimialan t&k-panostukset vähenivät tiedustelun mukaan noin seitsemällä prosentilla vuonna 2014, ja tänä vuonna t&k-menot olisivat lähes ennallaan. Suurin osa teknologiateollisuuden t&k-toiminnasta on elektroniikka- ja sähköteollisuudessa. Kemianteollisuuden tutkimus- ja kehittämismenot ovat teollisuuden päätoimialoista toiseksi suurimmat. Tämän vuotisten t&k-menojen kemianteollisuudessa arvioidaan olevan noin 340 miljoonan euron tasolla.

TEOLLISUUDEN INVESTOINNIT SUOMESSA 1975-2015.

KIINTEÄT INVESTOINNIT JA T&K-MENOT, MRD. EUROA (KÄYVIN HINNOIN)



Tilastokeskus, vuodet 2014-2015 EK:n Investointitiedustelu

Metsäteollisuuden t&k-toiminta kasvaa tiedustelun mukaan vuosina 2014–2015. Kuluvana vuonna metsäteollisuus käyttää tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan noin 110 miljoonaa euroa ja kiinteisiin investointeihin yli 900 miljoonaa euroa eli metsäteollisuuden rakenne on hyvin pääomaintensiivinen.

Metsäteollisuuden osuus nimenomaan aineettomista t&k-menoista on huomattavan vähäinen ja alan ennakoidaan työllistävän Suomessa vain noin 600 henkilöä t&k-toiminnoissa.

TUTKIMUS- JA KEHITYSMENOT LASKEVAT ULKOMAILLA

Suomalaisten teollisuusyritysten ulkomaiset tutkimus- ja tuotekehitysmenot supistuivat melko voimakkaasti viime vuonna. Tänä vuonna niiden ennustetaan laskevan yhä hieman. Investointitiedustelun mukaan ulkomailla käytettiin t&k-toimintaan runsaat 2,2 miljardia euroa vuonna 2013. Tänä vuonna menojen odotetaan laskevan noin 1,8 miljardin euron tasolle.

Ulkomainen t&k-toiminta on merkittävää teknologiateollisuusyrityksissä ja erityisesti elektroniikka- ja sähköteollisuudessa. Muilla toimialoilla ulkomainen t&k-toiminta on selvästi vähäisempää.

JOHTOPÄÄTELMIÄ

Pitkän aikavälin tarkastelu osoittaa, että aineettomat investoinnit ovat nousseet viimeisten kymmenen vuoden aikana merkitykseltään kiinteiden investointien rinnalle. Digitaalinen liiketoiminta ja siihen kytkeytyvät palvelut ovat voimakkaassa kasvussa myös globaalisti. Digitaalisten työkalujen ja liiketoiminnan läpimurto edellyttää yrityksiltä vahvaa ja tyypillisesti t&k-luonteista aineetonta panostusta.

Tutkimus- ja kehittämistoiminta yrityksissä on kuitenkin ollut Nokian romahdettua hienoisella lasku-uralla ja investointien ennakoitu vahva kasvu tänä vuonna painottuu pitkästä ajasta teollisuuden kiinteisiin investointeihin.

EK, Investointitiedustelu Kesäkuu 2015.

Aineettomien investointien mittaaminen haastavaa

YRITYSTEN PANOSTUSTEN ARVIOINTI AINEETTOMAAN TALOUTEEN JA TUOTANTONTEKIJÖIHIN ON HAASTAVAA. MITEN ESIMERKIKSI YRITYSTEN PANOSTUSTA OSAAMISEEN VOITAIISIIN ARVIOIDA YHTEISMITALLISIN PERUSTEIN, KUN SEN ILMENEMISMUODOT OVAT MONINAISET JA KVANTIFIointi HANKALAA.

ONNEKSI YRITYSTEN TÄRKEIMPIEN AINEETTOMIEN PANOSTEN KÄYTTÖÄ – ELI TUTKIMUS JA KEHITTÄMISTOIMINTAA – ON MITATTU JO VUOSIKAUSSIA JA KANSAINVÄLISESTI YHTENEVIN MENETELMIN.

YRITYSTEN PANOSTUKSIA TUTKIMUS JA KEHITTÄMISTOIMINTAAN KÄYTTÄÄN KARKEANA ARVIONA YRITYSTEN AINEETTOMILLE INVESTOINNEILLE. TOSIASIASSA YRITYSTEN AINEETOMAT INVESTOINNIT LAAJASTI YMMÄRRETTYNÄ OVAT T&K-TOIMINTAA SELVÄSTI SUUREMMAT.

YRITYSTEN AINEETTOMIA INVESTOINTEJA VOIDAAN KARKEASTI ARVIOIDA SEN MUKAAN, KUINKA SUURI OSUUS YRITYKSILLÄ ON KOKO SUOMEN T&K-TOIMINNASTA. TOISAALTA OSA SUOMALAISTEN YRITYSTEN T&K-TOIMINNASTA TEHDÄÄN ULKOMAISISSA TYTÄRYRITYKSISSÄ. ELINKEINOPOLIITIKAN NÄKÖKULMASTA ON PERUSTELTUA KESKITTYYÄ KOTIMAASSA TOIMIVIEN YRITYSTEN TUTKIMUS JA KEHITTÄMISTOIMINTAAN. TOKI ON MYÖS TÄRKEÄÄ SEURATA T&K-TOIMINNAN KEHITYSTÄ SUOMESSA TOIMIVISSA JA TOISAALTA ULKOMAISISSA TYTÄRYRITYKSISSÄ.

VOIKO AINEETTOMAAN ARVOON SIOJITTA?

CO-FOUNDER, MANAGING PARTNER **TIMO ARGILLANDER** / IPR.VC MANAGEMENT OY

Aineettomalla arvonluonnilla on suuri potentiaali, mutta sen taloudellisen merkityksen mittaaminen on erittäin vaikeaa, kuten Ali-Yrkkö ja Pajarinen kirjoittavat.

Tämä kirjoitus tarkastelee aineettomia sijoituksia media-alan näkökulmasta. Ali-Yrkkön ja Pajarisen mukaan yli viidesosa (22 %) USA:n aineettomasta pääomasta koostuu taiteesta, viihteestä ja tekijänoikeuksista. Suomessa, Ruotsissa ja Saksassa näiden osuus on vain muutaman prosentin luokkaa. Toisin sanoen voidaan todeta yhdysvaltalaisyriyten osanseen kaupallistaa mediaa paljon eurooppalaisia paremmin. Internet ja digitaalinen jakelu avaavat periaatteessa uusia mahdollisuuksia pienistäkin maista tuleville mediasisältöjen tuottajille, mutta osataanko niitä mahdollisuuksia hyödyntää?

Konsulttiyhtiö PwC:n mukaan digitaalisen median ja viihteen maailmanlaajuinen markkina vuonna 2013 oli 616 miljardia dollaria ja kasvaa 994 miljardiin dollariin vuonna 2018. Digitaalisesti jaeltavan sisällön tarjonta ja kysyntä kasvavat ja samalla syntyy kokonaan uusia sisältölajeja, kuten data-aineistoista muodostuvat sisällöt. Vakiintuneiden mediayhtiöiden ongelmana on siirtyminen hyväkatteisesta vanhasta liiketoiminnasta pienempien katteiden digimediaan. Tämä muutoksen hitaus tarjoaa uusille mediayhtiöille edun kasvavan digimarkkinan hyödyntämisessä.

Eri yhteyksissä on todettu, että sisältöjen kehittämiseen on vaikeampaa saada rahoitusta kuin fyysisiin, vakuusarvoa tarjoaviin investointeihin. Suomalainen sisältöala toimiikin yleisesti projektiliiketoimintaa tekevänä alihankkijana, ilman että työn kautta kehitettäisiin omia monistettavia oikeuksia.

Samaan aikaan niin Suomessa kuin kansainvälises-

tikin median tekniset jakelualustat ovat nousseet sijoittajien suosioon. Tämän seurauksena mediateknologiayrityksiä on syntynyt paljon, niihin on tehty runsaasti sijoituksia ja niiden valuaatiot ovat nousseet kohisten sijoittajien hakiessa seuraavaa isoa läpimurtoa.

Toisin sanoen median teknologia kerää sijoituksia, sisältö ei. Kehitys on kuitenkin kääntymässä USA:ssa, missä Netflixin ja Amazonin kaltaiset toimijat ovat alkaneet voimallisesti sijoittaa sisältöihin, kun ne aiemmin olivat enemmänkin teknologia-alustoja. Suurista mediayhtiöstä parhaiten on menestynyt Disney, joka panostaa kilpailijoitaan enemmän omiin sisältöoikeuksiin.

Sijoittajien kannalta sisältöihin sijoittaminen on vähemmän kilpailtua kuin sijoitukset teknologiaan ja sisältöjen rahallinen arvostus ei ole noussut toisin kuin kuplan merkkejä lähestyvä teknologiasijoittaminen. Sisältöliiketoiminta myös skaalautuu hyvin, sillä digitaalisissa kanavissa sisältöjen kansainvälinenkin jakelu ja monistaminen on lähes ilmaista. Sisältösijoittamisen ehkä suurin ja vähiten tunnettu etu liittyy pääoman nopeaan kiertoon. Erityisesti tv- ja elokuva-liiketoiminnassa suurin osa tuotoista tulee 1–2 vuoden kuluessa julkaisusta. Koska sijoitus alkaa palautua rojaltpohjaisissa malleissa nopeasti (tavallisessa pääomasijoittamisessahan tuotot tulevat vasta usean vuoden päästä), sijoitukselle muodostuu korkea tuotto prosentti.

Aineettomuuteen ja sen rahalliseen mittaamiseen liittyvä vaikeus helposti karkottaa sijoittajia mediasisältösijoituksista. Sisältöliiketoiminta tulisi nähdä sijoittajien näkökulmasta skaalautuvana ja hyvää tuottoa tarjoavana alueena, jonka toimintaan ja lainalaisuksiin kannattaa perehtyä.

Kirjoittaja on rakentamassa mediasisältöihin erikoistuvaa IPR.VC Fund -rahastoa

AINEETTOMAT OIKEUDET (IPR) JA NIIDEN KÄYTTÖTAVAT

NEUVOTTELEVA VIRKAMIES MIKKO HUUSKONEN, DOSENTTI / TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ

Aineetonta arvoa, aineettomia investointeja ja aineetonta pääomaa käsiteltäessä puhutaan ilmiöistä, joita juridiikan näkökulmasta usein suojataan aineettomia oikeuksia (IPR) koskevalla lainsäädännöllä. IPR on arvonnun väline – joskus on luonnehdittu, että IPR muuttaa innovaation talouden välineeksi.

ERÄITÄ KÄSITTEITÄ

Usein puhutaan lyhenteistä IP ja IPR. IP:llä tarkoitetaan ”intellectual propertya”, aineetonta omaisuutta, josta käytetään englanninkielissä myös nimityksiä intangible property tai intangible assets. Kansainvälisen kirjanpito- ja tilinpidon normiston International Accounting Standard IAS 38 käsittelee aineettoman omaisuuden kirjanpito- ja tilinpidon käsitteitä, ja antaa tarkemman kuvan siitä, mitä aineettomalla omaisuudella tarkoitetaan kirjanpidossa. Usein puhutaan myös henkisestä omaisuudesta – Genevessä toimii World Intellectual Property Organization, maailman henkisen omaisuuden järjestö, joka hallinnoi kansainvälistä aineettomien oikeuksien konventiojärjestelmää.

Tämä kirjoitus keskittyy käsitteeseen IPR eli aineettomat oikeudet. IP eli intellectual property on yläkäsite. Kun sen perään laitetaan R, puhutaan IP rightseista eli aineettomista oikeuksista (intellectual property rights). Tässäkin on lukuisia eri termejä käytössä, pohjoismaissa/Ruotsissa puhutaan käsitteellä ”immateriella rättigheter”. – Usein angloamerikkalaisessa termistössä käytetty luonnehdinta ”intangible” on helppo ymmärtää konkreettisesti niin, että kyse on asioista joita ei voi koskettaa (intangible) vastakohtana asiat, joita voi koskettaa (tangible).

TEKIJÄNOIKEUS JA TEOLLISOIKEUDET

IPR:t jaetaan kahteen eri kategoriaan, puhutaan tekijänoikeuksista ja teollisoikeuksista.

Teollisoikeudet ovat rekisteröimisoikeuksia, joita haetaan rekisteriviranomaiselta. Tärkeimpiä rekisteröitäviä oikeuksia ovat patentti, tavaramerkki, mallisuoja, hyödyllisyysmalli ja kasvinjalostajan oikeus. Lisäksi on eräitä vähempimerkityksiä suojaamutoja.

Patentit haetaan Suomessa patentti- ja rekisterihallitukselta (PRH), Euroopassa Euroopan patenttivirastolta EPO:lta (European Patent Office) Münchenissä. Globaaleja patenteja hallinnoidaan PCT-järjestelmällä WIPO:ssa, Genevessä. Tavaramerkkioikeutta haetaan niin ikään PRH:lta. Euroopan Unionin tavaramerkkijärjestelmää hallinnoi OHIM -virasto Alicantessa Espanjassa.

Rekisterioikeus on ajallisesti rajoitettu. Viranomaisella on rekisteri, josta ilmenee, kuka on oikeudenhaltija, mikä oikeus on kyseessä, ja usein näiden rinnalla on vielä vakuuskäytäntöä helpottavia rekistereitä, joiden avulla näitä oikeuksia voidaan käyttää ”viranomaisen leimalla” ja julkista luotettavuutta nauttien vakuuksina erilaisissa järjestelyissä ja rahoitustilanteissa.

Ennen rekisteröintiä tutkitaan viranomaisessa patentoinnin edellytykset ja mahdolliset patentoinnin esteet (onko jossain julkaistu samanlainen patentti). Patentti on voimassa 20 vuotta sen myöntämisestä. Samalla tavoin tavaramerkin osalta tutkitaan rekisteröinnin edellytykset. Tavaramerkki on voimassa 10 vuotta rekisteröimisestä, mutta rekisteröinti voidaan rajoituksitta uudistaa. Tavaramerkkioikeuden voi kuitenkin myös saada, jos tavaramerkkiä on käytetty pitkään ilman oikeudellisia vaateita eli vakiinnuttamalla.

Tekijänoikeus on eri asemassa oikeudellisesti, sillä tekijänoikeutta ei haeta eikä sitä rekisteröidä, vaan se syntyy jos joku tekee kirjallisen tai taiteellisen teoksen, joka täyttää tekijänoikeuden ja tekijänoikeuslain kriteerit. Tällöin tekijällä on automaattisesti tekijänoikeus teok-

seen ilman mitään kirjaamistoimenpiteitä.

Tekijänoikeuden syntyminen helppous on tehnyt siitä eräässä mielessä nousevan suoja- ja 1980-luvun lopulla juuri tekijänoikeus valittiin sen helppouden takia tietokoneohjelmien suojaamudoksi. Suojaustarve oli herännyt kansainvälisen ohjelmistoliiketoiminnan kasvettua ja yleistyttyä. Haluttiin nopea suoja tietokoneohjelmille, jota ei tarvitse rekisteröidä ja jota viranomaisen ei tarvitse tutkia. Toinen erikoisuus tekijänoikeudessa on, että se on pitkäaikainen: tekijänoikeus on voimassa 70 vuotta tekijän kuolinvuoden päättymisestä.

Oikeusmuotojen välillä on vielä sellainen ero, että teollisoikeudet ovat – kuten nimikin sanoo – lähteneet yritysmailman tarpeista, suojausmekanismeista mitä yrityksissä tarvitaan, vakuuskäytäntöjen tueksi jne. kun taas tekijänoikeudella on kustannustoimintaan liittyvä tausta ja myös tekijän persoonan suojan piirteitä. Lienee hyvin harvinaista, että jostain löytyisi yritys, jolla ei olisi käytössään yhtään tavaramerkkiä joko rekisteröinnin tai vakiinnuttamisen kautta.

Tällä hetkellä voidaan sanoa, että tämä jako on jossain määrin haastettuna, sillä digitalisoitumisen myötä sekä tietokoneohjelmien suoja että erilainen digitaalinen sisällöntuotanto on merkinnyt IPR-käytön laajentumista ja erityisesti tekijänoikeuden aseman muuttumista.

MITEN OIKEUKSIA KÄYTETÄÄN YRITYSTOIMINNASSA

Perustapaus luonnollisesti on, että yritys käyttää näitä oikeuksia omien keksintöjensä tai tietokoneohjelmien tai media-alalla sisällöntuotantonsa suojaamiseen. Yhtiö rakentaa kilpailuetua sen varaan, että se voi yksinoikeudella hyödyntää oikeuksia omassa tuotannossaan.

On huomattava, että oikeudella sinänsä ei ole juuri mitään itseisarvoa – keksijällä voi olla patentti, mutta mitään taloudellisessa mielessä relevanttia ei vielä ole tapahtunut. Vasta kun hän itse tai joku hänen lisensioimansa yritys ottaa patentin hyödynnettäväkseen, tavalla tai toisella, syntyy taloudellista arvoa. Sama pätee tekijänoikeuteen.

IPR alkaa elää vasta siinä vaiheessa kun sillä ruvetaan tekemään jotain, kun se niin sanotusti ottaa osaa taloudellisiin ja tuotannollisiin käytänteisiin. Lisensiointimekanismit ovat juuri niitä, millä laitetaan liikkeelle oikeuksien hyödyntäminen.

Yritysten oma suojaustarve ei kuitenkaan nykyisin ole kuin osa IPR:ien käytöstä. IPR:ia käytetään nykyisin laajasti erilaisessa ulkoisessa liiketoiminnassa – oikeuksia voidaan lisensioida muille yrityksille, joilta saadaan lisenssituloja oikeuksien hyödyntämisestä. Oikeuksia voidaan myös käyttää esimerkiksi yritysjärjestelyissä, joissa aineettoman omaisuuden käsittelyllä voi olla suuri merkitys yritysten välisessä yhteistyössä. IPR:ien käyttö on niin laajaa ja moninaista, että puhutaan ”open innovationista”, jossa perusajatuksena ei ole niinkään oikeuksien suojaaminen omaa käyttöä vaan myös muuta lisensiointitoimintaa ja yritysten välistä yhteistyötä varten.

Patentteja voidaan lisensioida – puhutaan patenttilisensseistä. Suuremmat yritykset puhuvat ”patenttisalkuista”, joita voidaan lisensioida toisille ja myös yritysten kesken ristiin. Tekijänoikeus liiketoimintana perustuu lähes yksinomaan erilaisiin lisensiointikäytänteisiin, on sitten kyse kirjallisen tai taiteellisen teoksen lisensioinnista (sisältötuotanto) tai tietokoneohjelman lisenssistä. Tavaramerkkien lisenssiä kutsutaan nimellä ”franchise”, ja sillä luodaan ketjuliiketoimintaa – yrityksillä halutaan luoda samanlainen ”look and feel”, missä tahansa kaupungissa tai maassa asiakas liikkeeseen astuu. Franchising on tavanomainen liiketoimintatapa esimerkiksi pikaruoka-, vaate- tai muiden kauppa- ja palveluketjujen organisoimisessa.

Oikeuksia voidaan luovuttaa monella tapaa – perustapauksena on oikeuksien myynti, eli myydään kaikki pois, ”all rights”. Yritys voi esimerkiksi arvioida, että sillä ei juuri nyt ole käyttöä jollekin patentille. Yritys ei näe, että

sen strategiassa olisi sellainen tuotanto- tai tuotelinja, missä patenttia juuri nyt voitaisiin käyttää. Mutta kyseessä voi olla siinä määrin hyvä keksintö, että joku voi siitä jotakin maksaa. Internetistä löytyy nykyisin erilaisia patenttien myyntiin ja meklarointiin liittyviä markkinapaikkoja, missä ylijäämäpatentteja voidaan yritysten kesken myydä, ostaa ja vaihtaa.

Tavanomaisempaa kuitenkin on, että oikeus luovutetaan jossain rajoitetummassa merkityksessä – ajallisesti, laajuudeltaan tai maantieteellisesti rajatussa yhteydessä. Yksinoikeus (exclusive right) on laajin lisensioinnin muoto, jossa lisenssin saada saa vapaasti hyödyntää oikeutta ilman että kukaan muu sitä voi tehdä, lisensoija mukaan lukien. Voi olla että luovutetaan rinnakkainen oikeus, jolloin luovuttaja pidättää itsellään oikeuden hyödyntää patenttia (ns. ”sole right”).

SOPIMUSTEN MERKITYS

IPR-sopimustoiminnan yleiskieli on englantia. Sopimus juridiikka kehittyi nimenomaan kansainvälisten käytäntöjen kautta, joissa sopimuskielenä on englanti. Globaalit palvelutuottajat kehittävät omalla toiminnallaan sopimusstandardeja, jotka usein luovat alalle käytäntöä, josta poikkeaminen voi olla vaikeata. Toki esiintyy myös suomenkielisiä sopimusikäytäntöä, esimerkiksi tekijänoikeusjärjestöjen lisenssit kansallisessa käytössä.

Erityisesti internet-palveluiden osalta menestyneimmät palveluntarjoajat ovat hioneet sopimuskäytäntönsä hyvin pitkälle, jotta niillä voitaisiin hoitaa mahdollisimman kattavasti yrityksen sopimusoikeudelliset tarpeet toimien samalla kymmenien, jopa yli sadan, valtion alueella ja lainsäädäntöjen puitteissa.

IPR-KRITIIKISTÄ

Aineettomiin oikeuksiin kohdistuu paljon kritiikkiä. Patenttien on esimerkiksi arveltu saattavan hidastaa innovaatioiden hyödyntämistä, koska patentti antaa keksijälle yksinoikeuden sen kaupalliseen hyödyntämiseen. IPR ja usein erityisesti tekijänoikeus on nähty myös syyksi tai keinoksi tietojen levittämisen estämiseen kaupallisessa tarkoituksessa. Lääkealan patentointikäytäntöjä on erityisesti kritisoitu äkillisten tautiepidemioi-

den yhteydessä, jolloin lääkkeitä tarvittaisiin nopeasti ennaltaehkäisemään globaaleja epidemioita.

Ottamatta tähän keskusteluun laajemmin kantaa, on huomattava kaksi asiaa. Mikään IPR-lainsäädäntö ei suojaa tietoa sinänsä, vaan esimerkiksi patenttien tapauksessa, keksintöön liittyvä tieto on julkista. Kyse on eräänlaisesta sopimuksesta yhteiskunnan ja keksijän välillä: keksijä saa yksinoikeuden keksinnön kaupalliseen hyödyntämiseen sitä vastaan, että kertoo julkisesti sen sisällön.

Toinen käytännön kannalta merkittävä näkökohta on se, että kansainvälinen IPR-järjestelmä on erittäin hidas muuttamaan – vaikka nyt asetettaisiin tavoitteeksi IPR-järjestelmän perusteellinen muuttaminen, prosessi veisi todennäköisesti vuosikymmeniä. Yksittäisen yrityksen ei siten kannata rakentaa liiketoimintasuunnitelmiaan sen varaan, että IPR-lainsäädäntö ja -käytännöt muuttuisivat radikaalisti nähtävässä olevassa tulevaisuudessa.

YRITYSTEN AINEETON OMAISUUS YHÄ ENIMMÄKSEEN SUOMESSA

TUTKIMUSJOHTAJA **JYRKI ALI-YRKKÖ** / ETLATIETO OY JA EKONOMISTI **SAMULI RIKAMA** / TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ

Sekä Suomessa että Yhdysvalloissa investoinnit aineettomaan omaisuuteen ovat jo suuremmat kuin aineelliset investoinnit.²⁹ Tuotekehityksellä, brändin rakennuksella ja muilla aineettomilla investoinneilla yritykset pyrkivät erottautumaan kilpailijoistaan ja siten mahdollistamaan suuremman arvonsän luomisen.

Viime vuosina länsimaiden huolenaiheeksi on noussut valmistustoiminnan siirtyminen muualle. Pienenä lohdutuksena työpaikkojen menetykselle on se, että monien tuotteiden kohdalla arvonnäistä enää pieni osa syntyy valmistuksessa. Suurimman arvonsän tuottavat brändinhaltijat, tuotekehittäjät ja jakelukanavien haltijat.

Yritysten kansainvälistyminen ei kuitenkaan koske vain tuotannollista toimintaa. Monet suomalaisyritykset tekevät tuotekehitystä ja muuta aineettomuuteen liittyvää toimintaa muissakin maissa kuin Suomessa. Tämän seurauksena myös aineeton omaisuus – kuten patentit ja tekijänoikeudet – eivät välttämättä ole Suomessa sijaitsevien yksiköiden omistuksessa. Omistus on myös voitu siirtää muihin maihin, vaikka tuotekehitys ja muut aineetonta omaisuutta synnyttävät työt olisivat pysyneet Suomessa.

Miksi omistavien yksiköiden sijainnilla on väliä? Koska omistaville yksiköille kuuluvat tähän omaisuuteen perustuvat voitot ja ne verotetaan yksikön sijoitusmaassa. Esimerkiksi patenteista maksettavat rojaltilut lasketaan mukaan bruttokansantuotteeseen. Omistavien yksiköiden sijainnilla on siis myös kansantaloudellista merkitystä.

AINEETON OMAISUUS EDELLEEN YLEISIMMIN SUOMESSA

Missä suomalaisyritysten aineeton omaisuus sijaitsee? Muutama vuosi sitten Tilastokeskus teki kyselyn, jossa kansainvälistyneiltä yrityksiltä kysyttiin myös aineettoman ja aineellisen omaisuuden omistuksen sijaintia.

Melkein kaikilla aineiston yrityksillä on Suomessa sekä aineellista että aineetonta omaisuutta. Lähes puolella (45 %) vastanneista yrityksistä on aineellista omaisuutta myös muissa vanhoissa EU15-maissa. Sen sijaan aineetonta omaisuutta näissä maissa on noin kolmanneksella (32 %) yrityksistä (Kuvio 1).

EU-maiden merkitys aineellisen ja aineettoman omaisuuden sijaintipaikkana korostuu, kun tarkastellaan myös uusia EU12-jäsenmaita. Suomalaisyrityksillä on uusissa EU12-jäsenmaissa aineellista omaisuutta yhtä usein kuin vanhoissa EU15-maissa, mutta aineetonta hieman harvemmin.

Yksittäisistä maista Venäjä erottuu sekä aineettoman että aineellisen omaisuuden kohdemaana. Tämä oli siis tilanne ennen Venäjän–Ukrainan kriisiä. Suomalaisilla yrityksillä on edelleen mittavaa liiketoimintaa Venäjällä, mutta monet yritykset ovat karsineet suunnittelemaansa investointeja sinne.

Ero aineettoman ja aineellisen omistuksen välillä toistuu kautta linjan. Yritysten aineellinen omaisuus on siis enemmän hajautunut Suomen ulkopuolelle kuin aineeton omai-

suus. Esimerkiksi Kiinassa on aineellista omaisuutta 18 prosentilla vastaajista, mutta aineetonta omaisuutta vain 8 prosentilla. Yhdysvalloissa ja Kanadassa on vastaavasti aineellista omaisuutta 16 prosentilla ja aineetonta omaisuutta 11 prosentilla yrityksistä.

AINEETONTA OMAISUUTTA ON MONENLAISTA

Mistä yritysten aineeton omaisuus koostuu? Kyselyssä aineeton omaisuus jaettiin kolmeen osaan: patenteihin, tavaramerkkeihin, tekijänoikeuksiin ja muuhun juridisesti suojattuun aineettomaan omaisuuteen sekä muuhun aineettomaan omaisuuteen, jota ei ole juridisesti suojattu.

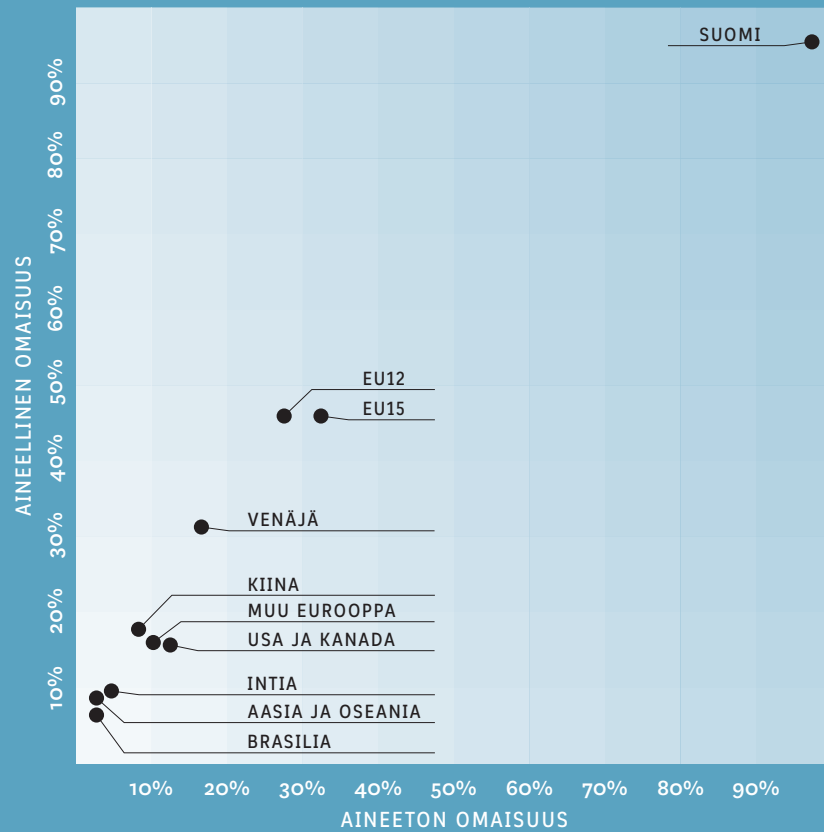
Vastausten mukaan Suomi on ylivoimaisesti yleisin sijaintipaikka kaikille näille aineettoman omaisuuden eri lajeille. Valtaosalla yrityksistä ainakin osa niiden patenteista, tekijänoikeuksista ja muusta aineettomasta omaisuudesta on Suomen yksiköiden omistamia. Tämä pätee niin teollisuuteen kuin palvelualoihinkin.

Monilla sekä teollisuus- että palveluyrityksillä on yleisesti aineetonta omaisuutta sekä EU:n vanhoissa jäsenmaissa (EU15) että uusissa EU12-jäsenmaissa. Teollisuusyrityksillä aineeton omaisuus painottuu yleisemmin vanhoihin jäsenmaihiin. Sen sijaan palveluyritykset ovat sijoittaneet aineetonta omaisuuttaan yhtä usein uusiin kuin vanhoihin EU-maihin.

Selvimmät erot teollisuuden ja palvelujen välillä koskevat Kiinaa ja Pohjois-Amerikkaa.

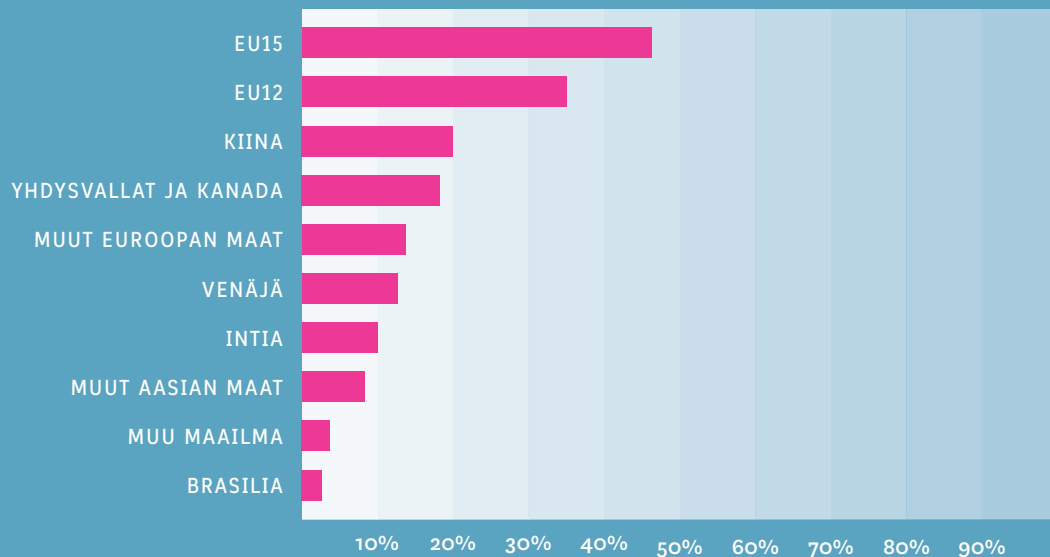
KUVIO 1

OSUUS KYSELYYN VASTANNEISTA SUOMALAISYRITYKSISTÄ, JOILLA AINEELLISTA JA AINEETONTA OMAISUUTTA KUVIOON MERKITYISSÄ SIJAINTIMAIS- SA/-ALUEILLA



KUVIO 2

HENKILÖSTÖÄ T&K- SEKÄ TEKNISISSÄ PALVELUTOIMINNOISSA ULKOMAISISSA TYTÄRYHTIÖISSÄ ALUEITTAIN



Liiketoimintojen kansainvälinen organisointi ja ulkoistaminen ulkomaille -kysely 2012. Tilastokeskus

Aineettoman omaisuuden sijaintipaikkoina nämä alueet ovat selvästi tärkeämpiä teollisuudelle kuin palvelualoille. Luvut paljastavat mielenkiintoisen seikan teollisuusyrityksistä: Kiina on yhtä yleinen sijaintipaikka aineettomalle omaisuudelle kuin Pohjois-Amerikka.

Suomalaisyrityksillä on aineetonta omaisuutta yleisesti myös Venäjällä. Ehkä hieman yllättäen tietotekniikkaan liittyvien palveluiden tuottajana profiloitunut Intia ei ole vetänyt puoleensa suomalaisyritysten aineetonta omaisuutta. Vain muutama prosentti vastanneista yrityksistä ilmoitti sijoittaneensa aineetonta omaisuuttaan Intiaan.

TUTKIMUS- JA KEHITTÄMIS-TOIMINTAA HARJOITETAAN GLOBAALISTI

Aineeton omaisuus ei synny yrityksissä itsestään, vaan se on usein henkilöstön kovan ponnistelun ja vaativan osaamisen lopputulos. Suomalaisyritysten ulkomaisissa tytäryhtiöissä olevaa innovaatiopotentiaalia voidaan karkeasti arvioida sen mukaan, millaisissa toiminnossa henkilöstöä ulkomaisissa tytäryhtiöissä työskentelee. Tutkimus ja kehittämistoiminta – johon kuuluvat myös tekniset palvelut – on aineettoman omaisuuden näkökulmasta keskeinen tällainen toiminto.

Lähes puolet yrityksistä, joilla oli tytäryhtiöitä ulkomailla, tuotti t&k- tai teknisiä palveluja vanhoissa EU-maissa (Kuvio 2). Uusissa EU12-maissa vastaavia toimintoja tehtiin noin kolmanneksessa ja Kiinassa noin viidenneksessä yrityksistä. Myös Yhdysvaltojen osuus oli merkittävä ja aivan Kiinan tuntumassa.

Näyttääkin siltä, että suomalaisilla yrityksillä on Suomen lisäksi myös ulkomailla hallussaan huomattavaa potentiaalia aineettoman omaisuuden, kuten patenttien, kehittämiseksi ja luomiseksi. Tämä saattaa osin johtua jo toteutuneista t&k-toimintojen siirroista Suomesta ulkomaille, mutta myös markkinoihin ja kilpailukykyyn liittyvistä tekijöistä.

OMISTUS EI VÄLTTÄMÄTTÄ SEURAA TYÖTÄ

Yrityksillä voi olla eri maissa aineetonta omaisuutta, vaikka siellä ei olisikaan sitä kehittävää henkilöstöä. Yrityksen tuote- ja

teknologiakehitys voi sijaita pääosin Suomessa, mutta siitä huolimatta tuon työn aikaansaannoksina syntyneet patentit ovatkin jossain muussa maassa sijaitsevan yksikön omaisuutta.

Yksi mahdollinen syy sijaintieroon löytyy verotuksesta. Aineettoman omaisuuden omistus on voitu siirtää alemman yritysverotuksen maahan. Tällöin aineettoman omaisuuden synnyttämät voitot tulevat veroteuiksi tuon maan verokannan mukaan.

Toinen syy sijaintieroihin on joidenkin yritysten käytäntö, jonka mukaan kaikki aineeton omaisuus keskitetään tiettyyn maahan.

T&K-TOIMINNAN TUKIJAN PITÄÄ HYÖTYÄ HEDELMISTÄ

Vaikka yritysten kansainvälistyminen ei enää rajoitu vain tuotannolliseen toimintaan, Suomi on edelleen aineettoman omaisuuden tärkein sijaintipaikka ylivoimaiselle enemmistölle kansainvälistyneistä suomalaisyrityksistä. Niin patentit, tekijänoikeudet kuin oikeudellisesti suojaamaton aineeton omaisuuskin on yleensä Suomen yksiköiden omistuksessa.

Kansantalouden kannalta aineettoman omaisuuden omistus nousee yhä tärkeämmäksi, sillä merkittävä osa monien tuotteiden arvonnäkökulmasta perustuu aineettomaan omaisuuteen.

Myös elinkeino- ja innovaatiopolitiikan näkökulmasta aineettoman omaisuuden sijainnilla on merkitystä. Tutkimus- ja kehittämistoimintaa rahoittaessaan julkinen sektori kantaa osan yritysten t&k-hankkeiden riskeistä. Osa hankkeista luonnollisesti epäonnistuu, mutta jotkut onnistuvat. Onnistuneissa hankkeissa syntyy uusia tai parannettuja tuotteita sekä palveluita, jotka ovat t&k-toiminnan tuotoksia.

Hyvä elinkeino- ja innovaatiopolitiikka pitää huolen siitä, että onnistuneiden hankkeiden tapauksissa myös niiden hedelmät tulevat valtaosin niitä rahoittavaan kansantalouteen eli Suomeen. Jos siis julkinen sektori panostaa yritysten innovaatiotoiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen Suomessa, tulisi myös tuotosten eli hankkeissa syntyvän ai-

neettoman omaisuuden jäädä Suomen yksiköiden omistukseen.

²⁹ Maliranta, M. & Rouvinen, P. (2007). Aineettomat investoinnit Suomen yrityksissä vuonna 2004: Koikeilu yritysaineistoilla. Discussion papers no 1109. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Etla, Helsinki - See more at: <http://tietotrendit.stat.fi/mag/article/28/>. van Ark, B., Hao, J. X., Corrado, C. & Hulten, C. (2009): Measuring intangible capital and its contribution to economic growth in Europe, EIB Papers, ISSN 0257-7755, Vol. 14, Iss. 1, pp. 62 – 93.

Perustuu Jyrki Ali-Yrkkön ja Samuli Rikaman vuonna 2013 julkaistuun artikkeliin. Jyrki Ali-Yrkkö on Etlatieto Oy:n tutkimusjohtaja. Samuli Rikama on TEM:in ekonomisti.



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
PL 32, 00023 Valtioneuvosto
www.tem.fi



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY